

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Renáta Mynářová

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie a postupu její implementace ve společnosti Mazurek, s.r.o.

Proposal of Strategy and Process of its implementation in the Mazurek, s.r.o. Company

Student: Bc. Renáta Mynářová

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Renáta Mynářová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Návrh strategie a postupu její implementace ve společnosti Mazurek,
s.r.o.

Proposal of Strategy and Process of its Implementation in the Mazurek,
s.r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
3. Aplikace stanoveného postupu řešení formulace strategie ve společnosti Mazurek, s.r.o.
4. Výběr optimální strategie společnosti Mazurek, s.r.o. a návrh postupu její implementace
5. Analýza potenciálních rizik aplikace vybrané strategie a návrh možností jejich řešení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

LYNCH, Richard. *Strategic Management* 5th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71638-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy 2 – 4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě 24. dubna 2014



Renáta Mynářová

Obsah

1	ÚVOD	5
2	CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ	7
2.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	7
2.1.1	Úrovně řízení z hlediska času	8
2.1.2	Poslání, vize a firemní hodnoty jako strategická východiska	8
2.1.3	Cíle.....	9
2.1.4	Strategie.....	9
2.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA	10
2.2.1	Analýza vnějšího makroprostředí.....	10
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	16
2.2.3	Ukazatele používané při finanční analýze	19
2.3	FORMULACE STRATEGIE	25
2.3.1	SWOT analýza	25
2.3.2	Hodnocení faktorů SWOT analýzy.....	25
2.3.3	Tvorba matice SWOT.....	27
2.3.4	Analýza rizik	29
2.4	IMPLEMENTACE STRATEGIE	31
2.5	STRATEGICKÁ KONTROLA.....	32
2.6	STRUKTURA ŘEŠENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI DIPLOMOVÉ PRÁCE	32
3	APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU ŘEŠENÍ FORMULACE STRATEGIE VE SPOLEČNOSTI MAZUREK, S.R.O.	33
3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MAZUREK, S.R.O.	33
3.1.1	Předmět podnikání dle obchodního rejstříku:	33
3.1.2	Vize Mazurek, s.r.o.	34
3.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	35
3.2.1	Analýza makroprostředí.....	35
3.2.2	Analýza mezoprostředí.....	40
3.2.3	Strategická analýza vnitřního prostředí firmy.....	51
3.3	SHRNUTÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY	63
3.4	GENEROVÁNÍ STRATEGIÍ.....	67
3.4.1	SO strategie (strategie využití).....	68
3.4.2	WO strategie (strategie hledání).....	68
3.4.3	ST strategie (strategie konfrontace)	68
3.4.4	WT strategie (strategie vyhýbání).....	69
3.5	NÁVRH FORMULACE POSLÁNÍ A VIZE	70
3.5.1	Poslání.....	70
3.5.2	Vize / hodnoty	70
4	VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI MAZUREK, S.R.O. A NÁVRH POSTUPU JEJÍ IMPLEMENTACE	72
4.1	NÁVRH IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	72

5	ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH RIZIK APLIKACE VYBRANÉ STRATEGIE A NÁVRH MOŽNÝCH ŘEŠENÍ	76
6	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM ZKRATEK.....	84
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH	86

1 ÚVOD

Přáním všech vlastníků firem je, aby jejich prostředky vložené do podnikání byly efektivně zhodnoceny. Podnikatelské prostředí se však v současné době vyznačuje množstvím dynamických změn a nejistot, které mohou přinášet nejen nové tržní příležitosti, ale také ohrožení. Náhlé změny podmínek podnikání mohou být důvodem ochromení podnikatelské činnosti, pokud na ně firma není dostatečně připravena a včas nezareaguje.

Konkurenční výhodou se dnes stávají znalosti a správná analýza informací. Zvláště pak, pokud se jedná o analýzy prediktivní, které jsou zdrojem odhalování budoucích tržních příležitostí a hrozeb. V tomto kontextu je úspěch každé firmy závislý především na strategickém řízení a vhodně zvolené strategii, která co nejlépe odráží všechny podmínky prostředí podniku a usiluje o co nejlepší využití těchto příležitostí k dosažení konkurenční výhody v rámci svého oboru.

Cílem této diplomové práce je vypracování návrhu strategie a postupu její implementace ve společnosti Mazurek, s.r.o.

Návrhu strategie musí předcházet strategická analýza prostředí podniku, která by měla odhalit určující podnikatelské podmínky společnosti. Změny těchto podmínek mohou představovat pro organizaci značné riziko při plnění strategických cílů. Proto součástí této práce bude i zpracování strategické analýzy a zpracování analýzy rizik, která souvisejí s aplikací navrhované strategie.

Úvodní část práce je věnována teoretickým východiskům strategického řízení a jeho pozici v rámci řízení podniku. V této části budou charakterizovány jednotlivé fáze strategického řízení – strategická analýza, formulace strategie, implementace strategie a strategická kontrola. Dále budou objasněny principy sestavení a využití matice SWOT a bude naznačen postup pro analýzu rizik.

Pro zpracování teoretické práce jsou použity zejména metody deskripce a rešerše odborné literatury.

Druhá část práce je věnována praktické aplikaci teoretické základny popsané v první části a to na reálném podniku, společnosti Mazurek, s.r.o. Tato část zahrnuje provedení strategické analýzy prostředí společnosti Mazurek, s.r.o., rekapitulaci zjištěných poznatků

ve formě matice SWOT, výběr optimální strategie, návrh implementace strategie a analýzu potenciálních rizik, která s aplikací zvolené strategie souvisí, včetně návrhu jejich zmírnění.

Mezi metody použité v praktické části pro analýzu vnějšího prostředí patří především metoda PESTEL a metoda pěti konkurenčních sil. Dále pak byly využity metody finanční analýzy pro rozbor vnitřního prostředí. Pro hodnocení a určení priorit silných a slabých stránek byla použita metoda párového srovnání a v případě hodnocení faktorů rizika, příležitostí a ohrožení bylo využito metody expertních odhadů pravděpodobnosti vzniku a intenzity dopadu těchto faktorů na podnik.

2 CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ

2.1 Strategické řízení

Synek (2006) tvrdí, že pro dosažení základního cíle podniku (maximalizace zisku) je zapotřebí vytvořit jednotné podnikové řízení, jehož cílem je využití správné kombinace firemních zdrojů k dosažení stanovených záměrů. Nejvyšším úkolem podnikového řízení je stanovení konkrétních cílů, jejichž prostřednictvím bude dosaženo základního cíle. Úspěch podniku je závislý na vzájemné propojenosti a návaznosti všech činností a rozhodnutí podniku. Řízení podniku probíhá ve fázích plánování, organizování, vedení a kontrola.

Zvláštní složkou podnikového řízení je **strategické řízení**, jehož prostřednictvím vrcholový management řeší základní otázky fungování podniku (Synek, 2006). Zdrojem podnikatelského úspěchu je především včasné odhalování tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Kromě toho, že strategické řízení je základem podnikatelského úspěchu, existují i další důvody, proč by měla každá organizace, která chce být dlouhodobě úspěšná, strategické řízení uplatňovat:

- Strategické řízení pomáhá firmě v předstihu odhadovat problémy a příležitosti, čímž získává delší čas na přípravu pro řešení těchto problémů.
- Strategické řízení poskytuje jasné cíle a směry budoucího vývoje organizace a tím poskytuje zaměstnancům větší pocit jistoty, protože vědí, co se od nich očekává.
- Strategické řízení pomáhá manažerům zkvalitňovat svá rozhodnutí, zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, lépe koordinovat projekty, motivovat pracovníky a alokovat zdroje (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

V odborné literatuře se vyskytují různé definice strategického řízení. Například Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 6) definují strategické řízení takto: „Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím.“ Fotr (2012, s. 25) zase uvádí definici, která podle jeho mínění vystihuje názor na strategické řízení, který v současné odborné literatuře převládá: „Strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody

a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. “ Další názory rozšiřují definici strategického řízení o personální prvky ve smyslu toho, že strategické řízení je v rukou všech, manažerů i zaměstnanců, protože jejich společným cílem je být úspěšný. Fotr (2006) dále zmiňuje také tvůrčí význam strategického řízení jako vědu i umění skloubit znalosti a intuici za účelem vytvoření a udržení klíčové kompetence organizace.

2.1.1 Úrovně řízení z hlediska času

Z hlediska času rozlišujeme 3 úrovně řízení strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení. Tyto úrovně se od sebe liší časovým horizontem realizace cílů a úkolů. Ve strategickém řízení se pohybujeme v letech, v operativním naopak ve dnech. Jednotlivé úrovně na sebe hierarchicky navazují. Strategická úroveň určuje cíle taktické úrovni řízení a ta je zase přenáší do úrovně operativní (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Strategické řízení se týká celého podniku. Taktické řízení uskutečňuje plnění strategických cílů prostřednictvím funkčních nebo organizačních celků firmy. Operativní řízení pak zajišťuje běžné provozní činnosti.

2.1.2 Poslání, vize a firemní hodnoty jako strategická východiska

Poslání je základním nástrojem strategického řízení. Vyjadřuje dlouhodobou strategii v několika větách. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské orientace podniku. Poslání srozumitelně deklaruje, proč organizace existuje. Pomáhá zaměstnancům firmy pochopit, že soustava firemních cílů a aktivit vede k jeho naplňování. Veřejně deklarované poslání má navíc i výraznou vnější informační hodnotu, která napomáhá v utváření názoru na organizaci zákazníků, dodavatelům, akcionářům a jiným zainteresovaným stranám. Veškeré dílčí strategie, cíle a plány by měly směřovat k naplnění poslání. Strategie, tedy způsob naplňování firemního poslání, se může změnit vlivem změn v podnikatelském okolí organizace, ale její změny musí být navrženy tak, aby vždy vedly k naplnění poslání.

Vize a firemní hodnoty blíže definují způsoby a limity na cestě při naplňování poslání. Vize popisuje představy o budoucí podobě organizace. Vize má být zdrojem inspirace pro dosažení cílových změn organizace. Poskytuje vodítka pro tvorbu strategických cílů.

2.1.3 Cíle

Cíle podniku definují Keřkovský a Vykypěl (2005, s. 8) jako „žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností“. Východiskem formulace cílů je poslání a vize podniku. Cíle jsou vyjádřením konečných výsledků, ke kterým by měly směřovat všechny plánované aktivity podniku (Synek, 2006).

Stanovované cíle by měly být specifikované také z hlediska jejich hierarchie a priorit a jejich formulace by měla splňovat podmínku SMART, což je akronym počátečních písmen následujících vlastností cílů:

- **SPECIFICKÝ**, což znamená, že cíle mají být konkrétně a jednoduše formulované (co, proč, kdo, kde),
- **MĚŘITELNÝ**, tj. dosažení nebo nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- **AKCEPTOVATELNÝ**, cíle mají být akceptovatelné i ze strany toho, kdo je bude plnit,
- **REALNÝ**, tj. dosažitelné,
- **TERMÍNOVANÝ**, tj. určené v čase.

2.1.4 Strategie

Slovník cizích slov vysvětluje pojem strategie jako dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle. Fotr (2010) uvádí, že strategie je jádrem strategického řízení. Je to jedna ze složek logické posloupnosti mezi posláním, firmy a činnostmi, které vykonávají zaměstnanci. Strategie je způsob naplnění poslání. Strategie je postup, kterým lze dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Jedná se o základní koncept chování podniku.

Před tím, než může být formulována strategie, je nutné vyhodnotit velké množství informací, které charakterizují podnik a jeho okolí. Proces strategického řízení má následující fáze:

- strategickou analýzu
- formulaci strategie
- implementaci strategie
- strategickou kontrolu.

2.2 Strategická analýza

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které mohou v budoucnu ovlivňovat podnikatelskou strategii. Důležitou součástí strategické analýzy je také posoudit vzájemné vztahy, které mezi těmito faktory existují nebo mohou existovat v budoucnu (Synek, 2006).

V rámci strategické analýzy je možné rozlišovat mezi dvěma okruhy jejího zaměření, a to zaměřením na vnější okolí podniku a zaměřením na vnitřní okolí podniku. Tyto dva okruhy podnikového prostředí je však třeba posuzovat ve vzájemných souvislostech, nikoli odděleně (Synek, 2006).

2.2.1 Analýza vnějšího makroprostředí

Význam analýzy vnějšího prostředí spočívá především ve skutečnosti, že hlavní příčiny dlouhodobých změn podniku jsou převážně dány vlivem faktorů okolí a teprve potom stavem vnitřní kvality podniku. Analýza vnějšího okolí by měla stratégům odhalit vývojové trendy ve vnějším okolí, které mohou podnik v budoucnu významněji ovlivňovat (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Vnější okolí podniku je nejčastěji členěno na makroprostředí a mezoprostředí. Náhled na uspořádání prostředí podniku je zřejmý z Obr. 2.1.

Obr. 2.1: Okolí podniku



Zdroj: Upraveno podle Fotr (2010)

a) Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí se soustřeďuje na politické, ekonomické, sociální, legislativní a technologické faktory. Makroprostředí je nezávislé na vůli podniku. Podnik nemůže faktory makroprostředí nijak ovlivnit, naopak se jím musí přizpůsobovat.

Mezi nepoužívanější formy analýzy vnějšího prostředí patří analýza PEST, což je akronym faktorů analyzující **P**olitická, **E**konomická, **S**ociální a **T**echnologická hlediska okolí. Tato metoda má své rozšířené verze, které zahrnují navíc ekologické aspekty (PESTE) a legislativní aspekty (PESTEL).

V rámci jednotlivých složek metody PESTEL hodnotíme následující faktory.

Politické faktory. Je nezbytné analyzovat působení politických faktorů, které mají zásadní vliv na podnikatelskou pozici firmy. Analýzu je potřeba zaměřit především na tyto oblasti:

- politický systém a jeho stabilitu,
- vlastnické principy,
- regulační a deregulační zásady,
- vývoj státního rozpočtu a rozpočtou politiku
- zapojení v ekonomických integracích.

Ekonomické faktory. Míra ekonomického růstu přímo ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu, protože determinuje příležitosti a hrozby. V rámci analýzy ekonomických faktory je vhodné analyzovat:

- kurzy měn,
- inflaci,
- úrokové sazby,
- stádium hospodářského cyklu,
- ceny komodit (energie, služby, aj.
- průměrné mzdy,
- nezaměstnanost,
- daně a jejich vývoj, atd.

Sociální faktory. Keřkovský a Vykyřel (2006) uvádějí, že sociální faktory mají vliv na jak na stranu poptávku po zboží a službách, tak na stranu nabídky ve formě podnikavosti

a pracovní motivace. Tyto faktory je nutné hodnotit zejména při rozhodování o umístění podniku nebo divize. Podstatné prvky sociálního hlediska okolí tvoří:

- dostupnost požadovaných profesí,
- míra korupce,
- mobilita pracovní síly,
- životní úroveň a životní styl,
- tradice a náboženství, atd. (Fotr, 2010).

Technologické faktory. Technologické vývojové směry je nutné předvídat, protože se mohou stát významným činitelem podnikových příležitostí, ale ohrožením. V rámci hodnocení technologických faktorů je potřeba se zaměřit na:

- sledování změn technologií v dané oblasti,
- rozsah prováděných inovací,
- rychlost morálního zastarávání technologií v dané oblasti,
- nástup nových technologií,
- míru vládní podpory vědy a výzkumu (Fotr, 2010).

Ekologické faktory. V poslední době je vyvíjen značný tlak na ochranu životního prostředí a racionalizaci spotřeby energií a přírodních zdrojů. Současným trendem je, že legislativa řeší ekologické aspekty podnikových činností, nebo že projekty zaměřeny ekologicky mají vyšší předpoklady pro úspěšnou realizaci (Fotr, 2010). Proto je nutné zkoumat i ekologické faktory, jako jsou například:

- vnímání ochrany životního prostředí,
- důraz na obnovitelné zdroje energie a jejich využití,
- nakládání s odpady,
- síla a postoje ekologických iniciativ (Fotr, 2010).

Legislativní faktory. Legislativa udává právní rámec podnikání, proto je nutné sledovat vývoj následujících prvků legislativního hlediska okolí:

- státní regulace ekonomiky,
- daňové zákony,
- zákon o veřejných zakázkách,
- regulace importu, exportu a obchodní bariéry,
- investiční pobídky,

- občanský zákoník,
- ochrana zdraví a hygiena práce,
- obchodní právo (Fotr, 2010)

Při analýze PESTEL (a monitorování a hodnocení makroprostředí vůbec) je třeba mít stále na paměti, za jakým účelem a pro koho je analýza prováděna. Ve vnějším prostředí se vyskytuje obrovské množství různých vlivů, ale ne všechny ovlivňují organizaci, pro kterou je analýza zpracovávána. Tak například firmu podnikající v oblasti informačních technologií nebudou příliš ovlivňovat ekologické faktory. Na druhou stranu pro výrobní závod chemického zaměření, bude dodržování ekologických principů významným parametrem podnikání.

Cílem analýzy makroprostředí není soustředit všechny podrobnosti, ale pouze takové faktory, které jsou klíčové pro úspěšnost daného subjektu.

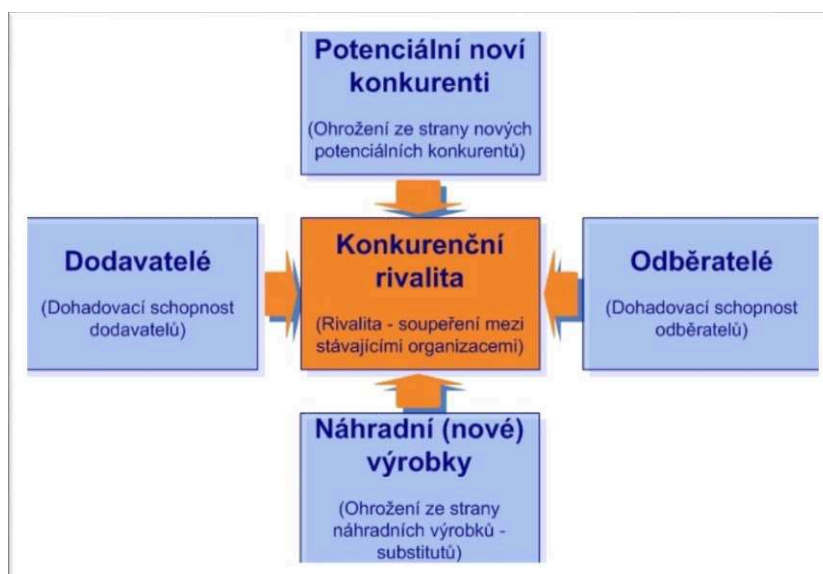
b) Analýza mezoprostředí (oborového okolí)

Analýza mezoprostředí zahrnuje odvětví. Zde je cílem zjistit, jaká je atraktivita daného odvětví. Vlivy, které významným způsobem působí na atraktivitu prostředí, je možné charakterizovat pomocí Porterova modelu pěti sil (Obr. 2.2). Jedná se o tyto konkurenční síly:

- konkurence a rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů.

Porterův model konkurenčních sil umožňuje podniku určit vlastní pozici v rámci svého oboru. Na základě zjištěných skutečností pak strategové formulují takovou konkurenční strategii, která by podniku měla zajistit zlepšení postavení podniku v rámci odvětví.

Obr. 2.2: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: www.vlastnicesta.cz

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí následující činitele, kteří ovlivňují intenzitu konkurence v odvětví.

Vyjednávací síla zákazníka vůči svému dodavateli je silná, jestliže:

- zákazník je velkým (z hlediska jeho poptávky), případně významným zákazníkem,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci (náklady přestupu jsou nízké),
- zákazník má k dispozici potřebné tržní informace,
- v daném případě existují snadno dostupné substituty,
- zákazníci jsou velmi citliví na změny cen,
- kvalita zboží není v daném případě pro zákazníka důležitá,
- zákazník je nucen minimalizovat své náklady,
- zákazník je silným distributorem.

Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká zejména, pokud:

- se jedná o velkého dodavatele z hlediska jeho nabídky, případně je to významný dodavatel,
- nakupující podnik je pro dodavatele významným odběratelem,
- zboží, které zákazník poptává je vysoce diferencované (speciální vlastnosti, které konkurenti nemohou zajistit),
- zákazník nemá potřebné tržní informace,

- v daném případě neexistují snadno dostupné substituty,
- zákazníci nejsou příliš citliví za změnu ceny,
- zákazník není nucen minimalizovat své náklady,
- zákazník je významným distributorem a může ovlivnit další obchodníky a zákazníky.

Hrozba vstupu nových konkurentů je oslabována za těchto podmínek:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou nízké,
- odvětví má strukturu přirozených monopolů,
- v daném odvětví existují dobré podmínky pro úspory z rozsahu,
- výrobky jsou vysoce diferencované (k jejich výrobě je nutné know-how, zkušenosti)
- je obtížné, napojit se na existující distribuční síť,
- jedná se o odvětví s vysokým stupněm státní regulace.

Hrozba substitutů je omezována, jestliže k posuzovanému výrobku neexistují blízké substituty a také tehdy, jestliže jsou splněny některé z následujících podmínek:

- existující substituty mají vyšší pořizovací náklady,
- náklady přestupu k substitutům jsou vysoké.

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká, pokud:

- se jedná o málo rostoucí trh – firmy se budou snažit na daném trhu o „přežití“,
- se jedná o nové lukrativní odvětví,
- v odvětví působí velký počet konkurentů,
- vysoké fixní náklady nutí firmy maximálně využívat své výrobní kapacity,
- výrobky nabízené jednotlivými konkurenty jsou málo diferencované,
- bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké.

Porterův model pěti konkurenčních sil může podle Keřkovského a Vykyřela (2006) sloužit nejen jako prostředek shromažďování a vyhodnocování informací o oborovém okolí (mezoprostředí) firmy, ale také jako nástroj hodnocení vhodnosti uvažované strategie. Pokud jsou odpovědi na následující otázky kladné, pak je navrhovaná strategie vhodná:

1. Snižují navrhované strategické aktivity vyjednávací sílu zákazníků firmy?
2. Snižují navrhované strategické aktivity vyjednávací sílu dodavatelů?

3. Zvyšují navrhované strategické aktivity bariéry vstupu do odvětví?
4. Snižují navrhované strategické aktivity hrozbu substitutů?
5. Zlepšují navrhované strategické aktivity hrozbu substitutů?

Další krokem strategické analýzy je analýza vnitřního prostředí firmy, která je předmětem následující podkapitoly.

2.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy představuje souhrn zdrojů a schopností, které podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na příležitosti a hrozby vznikající v jeho okolí. Cílem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek podniku. Zjištění z provedené analýzy by pak měly být podkladem pro určení zdrojů konkurenční výhody podniku (Synek, 2006).

Keřkovský a Vykypl (2006) označují vnitřní zdroje podniku za firemní faktory, které rozlišují následovně:

- marketingové a distribuční faktory,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory vědecko-technického rozvoje,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory finanční a rozpočtové.

Výše uvedené členění faktorů představuje strukturu pro provedení interní analýzy podniku.

Marketingové a distribuční faktory. Marketingové a distribuční faktory nemusí být pro všechny podniky stejně významné. Některé firmy dodávají své výrobky pouze několika zákazníkům, kteří své požadavky přesně specifikují. V tomto případě pak ke svému úspěchu nepotřebují silné marketingové funkce. Naopak firmy, které obsluhují velkou část trhu a prodávají spotřební výrobky, budou potřebovat velice silné marketingové nástroje.

Pro hodnocení marketingových funkcí v podniku je možné použít například strukturu marketingového mixu, jehož prvky jsou produkt, cenová politika, komunikační politika a distribuce. Nebo je možné se zaměřit na hodnocení základních faktorů v oblasti marketingu a distribuce, které Keřkovský a Vykypl (2006) definují takto:

- konkurenční struktura trhu, celkový a relativní podíl na trhu,
- hospodárnost a účinnost průzkumu trhu,
- účinnost cenové strategie,
- efektivita prodejních sil,
- vztahy s klíčovými zákazníky, koncentrovanost prodeje na malý počet zákazníků
- fáze životního cyklu hlavních výrobků,
- kvalita,
- účinnost marketingové komunikace,
- hospodárnost a účinnosti distribučních sítí.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů jsou podle Keřkovského a Vykypěla (2006) rovněž výrazným zdrojem konkurenční výhody. Při jejich analýze by měly být zkoumány následující kritéria:

- organizační struktura a její účinnost,
- image a prestiž podniku,
- zkušenosti a motivace manažerů,
- kvalita zaměstnanců,
- vztahy s odbory,
- personální politika a její účinnost a hospodárnost,
- účinnost systému strategického řízení,
- účinnost informačního systému.

Faktory vědecko-technického rozvoje. Schopnost podniku využívat výsledky vědecko-technického rozvoje patří mezi nedůležitější z hlediska tvorby konkurenční výhody podniku. Výsledky vědecko-technického rozvoje by firmy měly umět využívat při vývoji a inovacích nejen výrobků, ale také při inovování výroby s cílem získat nákladové výhody (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Keřkovský a Vykypěl (2006) doporučují, aby předmětem analýzy vědecko-technického rozvoje byla následující kritéria:

- analýza schopnosti provádět základní výzkum,
- analýza schopnosti provádět výzkum a vývoj výrobku,

- analýza schopnosti propojit výzkum a vývoj s požadavky zákazníků,
- analýza vybavenosti laboratoří,
- analýza možností zlepšovat užití starých, případně nových materiálů,
- analýza úrovně a zkušeností vědecko-technického personálu,
- analýza řízení procesu vědecko-technického rozvoje uvnitř podniku,
- analýza schopnosti provádět efektivní technologické předpovědi.

Faktory výroby a řízení výroby. Předmětem analýzy výroby a řízení výroby by měla být podle Keřkovského a Vykypěla (2006) tato kritéria:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí,
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování potřeb zákazníka,
- pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníka,
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů,
- hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení,
- hospodárnost využití energií, surovina a polotovary,
- řízení zásob a jeho hospodárnost a účinnost,
- hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby a řízení kvality,
- hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby.

Faktory finanční a rozpočtové. Cílem analýzy těchto faktorů je posouzení finančního zdraví podniku, které je východiskem pro formulaci nové strategie. Zároveň smysl této analýzy spočívá v posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z hlediska firemních financí (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Finanční a rozpočtové faktory je vhodné hodnotit prostřednictvím metod finanční analýzy. Mezi základní metody patří:

- **analýza stavových (absolutních) ukazatelů**, kde se jedná o analýzu majetkové a finanční struktury, která se provádí pomocí horizontální analýzy (analýza trendů) a vertikální analýzy (procentní rozbor jednotlivých položek rozvahy),
- **analýza tokových ukazatelů**, která se týká zejména analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash-flow,

- **analýza rozdílových ukazatelů**, kde nejznámějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál,
- **analýza poměrových ukazatelů**, která řeší především analýzu ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu a ukazatelů na bázi cash-flow,
- **analýza soustav ukazatelů**,
- **souhrnné ukazatele hospodaření** (Knápková a Pavelková, 2010).

2.2.3 Ukazatele používané při finanční analýze

Při finanční analýze se nejčastěji používají čtyři základní skupiny poměrových ukazatelů ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti, ukazatele aktivity, ukazatele rentability.

a) Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Základní ukazatele likvidity počítají s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů.

Ukazatele běžné likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.1)$$

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota ukazatele je od 1,5 do 2,5.

Ukazatel pohotové likvidity

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.2)$$

Doporučené hodnoty se v odborné literatuře liší, například Knápková, Pavelková (2010) uvádějí doporučenou hodnotu v rozmezí 1 – 1,5 s poznámkou, že při poměru nižším než 1 je nutné počítat s případným prodejem zásob. Fotr (2010) uvádí doporučenou hodnotu 0,8 – 1. Při hodnocení ukazatelů likvidity je nutné přihlížet k oboru působnosti podniku.

Ukazatel okamžité likvidity

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.3)$$

Ukazatel okamžité likvidity by měl podle Knápkové a Pavelkové (2010) nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. Vyšší hodnoty by svědčily o neefektivním využití prostředků.

b) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, které podnik nese při daném poměru cizích a vlastních zdrojů. Čím vyšší je zadluženost, tím vyšší riziko na sebe podnik bere, protože musí své závazky splácet i v dobách, kdy se právě nedaří.

Určitá výše zadlužení je však pro podnik přínosná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní, což je dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňový základ podniku (platí takzvaný daňový efekt).

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.4)$$

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota je podle odborné literatury v rozmezí 30 – 60 %. Při posuzování zadluženosti je však nutné přihlížet k příslušnosti k odvětví a ke schopnosti podniku splácet úroky.

Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

Míra zadluženosti je rovněž často využívaný ukazatel, který poměří cizí a vlastní kapitál. Využívají ho především banky při rozhodování o poskytnutí úvěru.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku VK} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (2.6)$$

Hodnota tohoto ukazatele vypovídá o podílu vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku. Je-li hodnota vyšší než 1, pak podnik používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Aby nebyla kontinuita podniku ohrožena nutností splácet dluhy, měla by být většina dlouhodobého majetku kryta vlastním kapitálem.

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

$$\text{Krytí dlouh. majetku dlouh. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (2.7)$$

Zde platí **zlaté pravidlo financování**, tedy že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. Pokud je výsledek tohoto ukazatele menší než 1, pak je část dlouhodobého majetku kryta krátkodobými zdroji, což může být příčinou zhoršené platební schopnosti podniku. V tomto případě je podnik podkapitalizován, má záporný čistý pracovní kapitál.

Při vyšším poměru je podnik finančně stabilní, ale využívá drahých dlouhodobých zdrojů k financování krátkodobého majetku – podnik je překapitalizován, má vysoký čistý pracovní kapitál.

c) Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze hodnotit přiměřenost jednotlivých druhů aktiv vzhledem k současným nebo budoucím podnikatelským aktivitám firmy. Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky.

Obrat aktiv

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva} \quad (2.8)$$

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1. Nízká hodnota znamená příliš vysokou majetkovou vybavenost a jeho neefektivní využití.

Doba obratu zásob

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Průměrný\ stav\ zásob}{Tržby} \times 360 \quad (2.9)$$

Ukazatel vyjadřuje jak dlouhá doba je nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes formu rozpracované výroby a zásob do peněžní formy.

Doba obratu pohledávek

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Průměrný\ stav\ pohledávek}{Tržby} \times 360 \quad (2.10)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, po kterou je kapitál ve formě pohledávek.

Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Průměrný\ stav\ závazků}{Tržby} \times 360 \quad (2.11)$$

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku až po jeho úhradu. Hodnota tohoto ukazatele by měla dosáhnout nejméně hodnoty doby obratu pohledávek.

d) Ukazatele rentability

Rentabilita (výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti firmy dosahovat zisku zapojením investovaného kapitálu.

Rentabilita tržeb

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{Zisk}{Tržby} \quad (2.12)$$

Zisk může mít podobu zisku po zdanění, zisku před zdaněním nebo EBIT (zisk před zaplacením úroků a zdaněním). Hodnota ukazatele vyjadřuje ziskovou marži podniku.

Rentabilita celkového kapitálu (Return on Assets – ROA)

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (2.13)$$

ROA měří výkonnost (produkční sílu) podniku. Zisk ve formě EBIT umožňuje měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daní.

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.14)$$

ROE měří rentabilitu výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Jako minimální hodnotu ROE doporučují Knápková a Pavelková (2010) takovou, která je nad dlouhodobým průměrem výnosnosti dlouhodobých vkladů.

e) Další ukazatele finanční analýzy

Čistý pracovní kapitál

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.15)$$

Velikost čistého pracovního kapitálu má značný vliv na platební schopnost podniku. Pro zajištění likvidity musí podnik mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tedy přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji (Knápková a Pavelková, 2010).

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{Oběžná aktiva}} \quad (2.16)$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 30 – 50 %.

2.3 Formulace strategie

Formulace strategie se provádí na základě zjištěných poznatků ve strategické analýze. Formulace strategie spočívá ve zpracování různých variant strategií s následným výběrem nejvhodnější strategie pro daný podnik. Součástí formulace strategie by měl být také návrh alokace zdrojů a jejich využití (Synek, 2006). Praktickým nástrojem pro formulaci strategie je analýza SWOT.

2.3.1 SWOT analýza

Metodu vytvořil Albert Humphrey. SWOT je zkratka anglických slov **S**treghts – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti a **T**hreats – hrozby. SWOT analýza má integrující charakter, protože soustřeďuje poznatky získané strategickou analýzou (příležitosti a ohrožení jako výstup analýzy vnějšího okolí a silné a slabé stránky jako výstup analýzy vnitřního okolí). Jak uvádí Grasseová (2012, s. 296): „SWOT analýza je nástrojem rekapitulace všech závěrů zjištěných v předchozích analýzách. Analýza SWOT umožňuje přehledně zobrazit všechny potencionální hrozby a příležitosti vnějšího okolí v kombinaci se silnými a slabými stránkami organizace a vytváří základní rámec pro další využití zjištěných poznatků ve strategickém řízení (např. při tvorbě strategických dokumentů, jako je dlouhodobá vize nebo strategie rozvoje)“.

2.3.2 Hodnocení faktorů SWOT analýzy

Pro efektivní práci s jednotlivými faktory SWOT analýzy je praktické je seřadit podle důležitosti. Grasseová (2012) navrhuje pro určení priorit následující metody:

Faktory vnitřního prostředí (silné a slabé stránky). Faktory vnitřního prostředí je možné řadit metodou párového srovnání nebo metodou rozdělení 100 bodů. Silné a slabé stránky hodnotíme zvlášť.

U metody párového srovnání porovnáváme jednotlivé faktory vnitřní analýzy po dvojicích a určujeme z nich vždy tu důležitější ve vztahu k analyzované oblasti. Tu, kterou považujeme za důležitější, zapíšeme do tabulky (Obr. 2.3). Poté sčítáme preference každého faktoru (sčítáme v řádcích i sloupcích). Důležitost vypočteme tak, že dělíme počet preferencí konkrétního faktoru celkovým počtem preferencí.

Obr. 2.3: Párové srovnání faktorů vnitřní analýzy

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Počet priorit
A		a	c	d													1
B			c	d													0
C				c													3
D																	2
E																	
F																	
G																	
H																	
I																	
J																	
K																	
L																	
M																	
N																	
O																	
P																	

Zdroj: Grasseová (2012)

V případě rozdělení 100 bodů se alokuje mezi jednotlivé faktory 100 bodů, přičemž nejvíce bodů dostanou položky s největší důležitostí a naopak nejméně bodů bude přiděleno nejméně důležitým položkám. Důležitost je nutné posuzovat ve vztahu k analyzované oblasti.

Použitím obou výše uvedených metod získáme bodové ohodnocení jednotlivých faktorů vnitřní analýzy (zvlášť pro silné a zvlášť pro slabé stránky), které seřadíme sestupně podle počtu bodů a tím určíme jejich priority z hlediska analyzované oblasti. Nejvyšší prioritu mají položky s nejvyšším počtem bodů.

Faktory vnějšího prostředí (příležitosti a ohrožení). Faktory vnějšího prostředí hodnotíme prostřednictvím určení závažnosti dopadu hrozby (resp. atraktivitu dopadu

příležitostí) a určením pravděpodobnosti vzniku hrozby, resp. příležitosti. Hodnotu daného faktoru potom dostaneme součinem závažnosti (atraktivity) dopadu a pravděpodobnosti výskytu. Hodnocení příležitostí a ohrožení naznačuje obrázek níže (Obr. 2.4).

Výsledný počet bodů každého faktoru určuje jeho význam pro analyzovanou oblast. Příležitostí a hrozby seřadíme sestupně podle počtu bodů. Faktory s nejvyšším počtem bodů mají na analyzovanou oblast nejvyšší vliv a obráceně.

Obr. 2.4: Hodnocení příležitostí

Příležitost	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost vzniku	Úroveň přínosu
A	3	4	12
B	2	4	8
C	4	4	16
D	5	3	15
E			
F			
G			
H			
I			
J			
K			
L			
M			
N			
O			
P			

LEGENDA:

Počet	Atraktivita dopadu příležitosti
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	zásadně významná

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu příležitosti
1	téměř nemožná (1 až 20 %)
2	výjimečně možná (21 až 40 %)
3	běžně možná (41 až 60 %)
4	vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 až 100 %)

Zdroj: Grasseová (2012)

2.3.3 Tvorba matice SWOT

Jakmile máme jednotlivé faktory vnějšího a vnitřního prostředí ohodnocené, můžeme sestavit matici SWOT, která má podle Grasseové (2012) dvě fáze: zaznamenání faktorů se strategickým významem a generování strategických alternativ.

a) Zaznamenání faktorů se strategickým významem

Silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení zaznamenáme do matice SWOT (Obr. 2.5) v pořadí, které jsme stanovili při jejich hodnocení.

Obr. 2.5: Matice SWOT

Vnější faktory Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1..... 2..... 3..... atd.	1..... 2..... 3..... atd.
Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: Grasseová (2012)

b) Generování alternativ strategií

Generování alternativ strategií znamená provést kombinace zjištěných silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Grasseová (2012, s. 318) uvádí: „**Vytváření čtyř typů (alternativ) strategií je pak logickým pokračováním a vlastně základním důvodem tvorby matice SWOT**“.

Alternativy strategií jsou následující:

- **WO strategie – strategie hledání.** Jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí.
- **SO strategie – strategie využití.** Tato strategie využívá silných stránek k využití příležitostí. Tento kvadrant představuje žádoucí stav, organizace by k němu měla směřovat.
- **WT strategie – strategie vyhýbání.** Je to obranná strategie zaměřená na vyhnutí se hrozbám a odstranění slabých stránek.

- **ST strategie – strategie konfrontace.** Tato strategie je reálná, je-li organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením.

Takto vytvořené alternativy strategií mohou být podkladem pro tvorbu stanovování strategických cílů nebo vizí.

2.3.4 Analýza rizik

Každý strategický plán vychází z konkrétních předpokladů, které se nemusí díky častým změnám v okolí podniku splnit. Je proto nutné, aby firmy dokázaly na změny okolí včas reagovat. Příprava na možné změny podmínek je možná prostřednictvím managementu rizika, jehož součástí je analýza rizik (Fotr, 2010).

Analýza rizik zahrnuje tyto fáze: identifikaci rizik a jejich sledování, stanovení významnosti rizik a hodnocení rizika a rozhodování o riziku.

a) Identifikace rizik a jejich sledování

Jde o určení faktorů rizika (jevů, událostí) s negativním vlivem na podniku v případě jejich výskytu. Identifikace rizik je zásadní fází analýzy rizik, protože řídit je možné pouze ta rizika, která byla identifikována a byla k nim navržena vhodná protipatření. Výsledkem této fáze je písemný seznam všech faktorů rizika (Fotr, 2010).

b) Stanovení významnosti rizik

Cílem této fáze je určit priority jednotlivým faktorům rizika, aby práce s nimi mohla být efektivní. Určení priorit je možné provést analýzou citlivosti nebo pomocí expertního hodnocení.

Pomocí **analýzy citlivosti** je možné kvantifikovat změny hospodářského výsledku (nebo jiných ukazatelů úspěšnosti) v závislosti na změně vstupních parametrů. Tato metoda je vhodná, pokud jsou rizika kvantifikovatelná a pokud lze modelovat závislost veličin strategického plánu na faktorech rizika (Fotr, 2010).

Prostřednictvím **expertního hodnocení** je možné rovněž hodnotit faktory rizika. V tomto případě se jedná o kvalitativní hodnocení. Podstata spočívá v posouzení významu rizikových faktorů z hlediska pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika a intenzity negativního vlivu na činnosti organizace. Konkrétní faktor je pak z hlediska analyzované oblasti tím

významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita jeho vlivu na podnikání organizace (Fotr, 2010).

Pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu se obvykle využívá stupnice pěti bodů (Tab. 2.1 a Tab. 2.2).

Tab. 2.1: Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	téměř nemožné (1 - 20 %)
2	výjimečně možné (21 - 40 %)
3	běžně možné (41 - 60 %)
4	vysoce pravděpodobné (61 - 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 - 100 %)

Zdroj: upraveno podle Grasseová (2012)

Tab. 2.2: Stupnice intenzity dopadu rizika

Počet bodů	Intenzita dopadu rizika
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	zásadně významná

Zdroj: upraveno podle Grasseová (2012)

c) Hodnocení rizika a rozhodování o riziku

Hodnocením rizika stanovujeme přijatelnost daného rizika ve vztahu k plnění strategických cílů. Například je možné využít stupnice uvedené v Tab. 2.3 k rozhodování o přijatelnosti rizik a to tak, že rizikové faktory náležící do skupiny běžných rizik budou považována za přijatelná bez nutnosti jejich dalšího řešení. Významná a klíčová rizika pak budou dále řešena přijetím vhodných protiopatření. Je zřejmé, že prioritní řešení vyžadují rizikové faktory ze skupiny klíčových rizik.

Tab. 2.3: Skupina rizik

Úroveň rizika	Skupina rizik
1 až 5	běžná rizika
6 až 15	významná rizika
16 až 25	klíčová rizika

Zdroj: Grasseová (2012)

Formy zvládání rizik

Grasseová uvádí následující formy zvládání rizik:

- **Retence rizika.** Spočívá v tom, že organizace proti rizikům, kterým čelí, nic nedělá. Může být vědomá, což znamená, že riziko bylo identifikováno, ale nebylo k němu navrženo protipatření, a nevědomá, tj. že riziko rozpoznáno nebylo vůbec.
- **Redukce rizika.** Rizika je možné redukovat dvěma přístupy: snížením pravděpodobnosti výskytu nežádoucí události, nebo snížením intenzity dopadu rizika na činnost organizace.
- **Transfer rizika.** Jedná se o přesun rizika na jiný subjekt (nejčastěji pojišťovna).
- **Vyhnutí se riziku.** V tomto případě se jedná o úplné vyhnutí se riziku, tj. danou aktivitu vůbec nerealizovat.

2.4 Implementace strategie

Cílem implementace je převést strategii do operativních činností podniku (Synek, 2006). Nástrojem pro implementaci strategie je operativní řízení. Operativní řízení představuje aktivity, kterými podnik zajišťuje plynulý běh svých procesů při respektování příslušných provozních a legislativních standardů (Fotr, 2010). Implementace strategie zahrnuje:

- zpracování plánů postupu vedoucích k naplnění poslání a dosažení strategických cílů,
- rozdělení zdrojů,
- vydání potřebných směrnic a pokynů k zajištění efektivní komunikace
- zajištění seznámení zaměstnanců se firemní strategií a jejich motivace k jejímu naplňování,

- podpora strategie informačními systémy podniku.

2.5 Strategická kontrola

Strategická kontrola hodnotí výsledky realizované strategie (Synek, 2006).

Zde je nutné zdůraznit, že strategické postupy nemohou být neměnné z důvodu proměnlivého prostředí, ve kterém se strategie odehrává. V rámci strategické kontroly je nutné průběžně:

- sledovat externí a interní faktory, u nichž se předpokládá, že mají prokazatelný vliv na strategii,
- vyhodnocovat průběžně dosahované výsledky z hlediska naplňování strategických cílů,
- navrhnout nezbytné korekce přijaté strategie (Fotr, 2010).

2.6 Struktura řešení praktické části diplomové práce

Výše popsané teoretické poznatky budou prakticky aplikovány v následující části této diplomové práce a to v těchto krocích:

1. Charakteristika společnosti
2. Strategická analýza prostředí
 - a. Analýzy makroprostředí
 - b. Analýza mezoprostředí
 - c. Analýza vnitřního prostředí
3. Formulace strategie
 - a. Shrnutí strategické analýzy
 - b. Sestavení SWOT
 - c. Generování strategií
 - d. Návrh formulace poslání, vize a hodnot
4. Výběr optimální strategie
5. Analýza rizik

3 APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU ŘEŠENÍ FORMULACE STRATEGIE VE SPOLEČNOSTI MAZUREK, S.R.O.

3.1 Charakteristika společnosti Mazurek, s.r.o.

Název:	Mazurek, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Dětmarovice 109, 735 71
Den vzniku:	8. 2. 2010
Základní kapitál:	200 000 Kč
Webové stránky:	www.ploty-brany-gabiony.cz

3.1.1 Předmět podnikání dle obchodního rejstříku:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zámečnictví a nástrojařství,
- silniční motorová doprava:
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,

Společnost Mazurek, s.r.o. byla založena v roce 2010 jako rodinná firma otce a syna Jaromíra a Davida Mazurkových. Pokračuje ve výrobním programu firmy David Mazurek – PLOTY MORAVA, která ukončila svoji aktivní činnost. Jedná se o výrobu a montáže ocelových konstrukcí oplocení, bran a zábradlí. Dále využívá dlouholetých zkušeností a kontaktů Jaromíra z oblasti kovovýroby a vyrábí ocelové konstrukce schodišť, přídavných zařízení k vysoko zdvižným vozíkům a jeřábům a cívky pro svařovací drát pro stálého zákazníka.

Na přelomu roku 2012 a 2013 firma investovala do vlastních výrobních prostor, skladu a kanceláří zakoupením a rekonstrukcí nemovitosti v centru obce Dětmárovice, kde má firma od roku 2013 své sídlo.

Mazurek, s.r.o. v současné době zaměstnává 10 zaměstnanců. Roční obrát firmy se za dobu působnosti firmy pohyboval v rozmezí od 7,3 mil. do 11,7 mil Kč.

Zákazníky firmy tvoří jeden stálý odběratel cívek pro svařovací drát (jediný představitel průmyslového odvětví), institucionální zákazníci poptávající zakázky stavebního charakteru související s oplocením (např. Vítkovické slévárny, a.s., Bextra, s.r.o., MRÓZEK a.s., INTERSPAR Ostrava – Poruba, Mittal Steel Krakow, Hyundai) a soukromí individuální zákazníci (většinou majitelé rodinných domů a pozemků).

Pokud se jedná o institucionální zákazníky, působí firma na území celé České republiky a ojediněle také v Polsku. V případě soukromých individuálních zákazníků, obsluhuje převážně Moravskoslezský kraj a blízké okolí.

Majitelé firmy Mazurek, s.r.o. mají představu o tom, kam by chtěli své podnikání směřovat v budoucnosti, ale svou vizi zatím písemně neformulovali. Firma dosud neuplatňovala strategické řízení.

3.1.2 Vize Mazurek, s.r.o.

Vizi majitelů firmy Mazurek, s.r.o. by se daly vyjádřit takto:

1. Udržet a zlepšovat obchodní vztahy s klíčovým průmyslovým zákazníkem firmou ESAB Vamberk, a.s.
2. Soustředit energii na rozvoj výrobků souvisejících s oplocením.
3. Vyrábět brány, branky a plotové výplně ve velkých objemech a získat tak úspory z rozsahu a stabilnější vývoj tržeb.
4. Vyhledat partnerské montážní firmy, uzavřít s nimi dohody o spolupráci v oblasti montáží výrobků Mazurek, s.r.o. a omezit tak vlastní montážní činnost.
5. Snížit výrobu doplňkových výrobků (konstrukce ocelových schodišť, kovové schody a jiné výrobky, které nesouvisí s oplocením),
6. Expandovat na další trhy.
7. Uspokojit individuální potřeby každého zákazníka.

Firma Mazurek, s.r.o. je velmi moderní firma ve smyslu myšlení, designu výrobků, technických a technologických řešení, designu firemní identity a přemýšlení o budoucí podobě firmy. Firma se však potýká se značně nestabilními prodeji, které kolísají nejen v letech, ale také v jednotlivých měsících v průběhu roku. Tato nestabilní výkonnost prodeje se promítá také do hospodářského výsledku, který v roce 2013 přešel až do ztráty.

Výše uvedené potíže firmy je možné položit do souvislosti s chybějícím strategickým, taktickým i operativním řízením a dá se předpokládat, že strategická analýza a vhodně zvolená strategie může firmě pomoci výkonnost firmy zlepšit.

3.2 Strategická analýza prostředí

3.2.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí je využita analýza PESTEL, která soustřeďuje informace o vývoji politických, ekonomických, sociálních, technologických, ekologických a legislativních faktorech.

a) Analýza politických faktorů

Nepředpokládá se změna politického systému ani vlastnických poměrů.

Vláda usiluje o podporu malého a středního podnikání, a podle Konceptu podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020 se chce zaměřit na zvýšení konkurenceschopnosti MSP především formou podpory jejich schopnosti vytvářet inovace (technické i netechnické).¹ Koncepce MSP 2014+ bude realizována prostřednictvím několika nástrojů. Převažují dotační nástroje a dále bude využito zvýhodněných úvěrů a vstupu kapitálu. Jednotlivé strategické priority s uvedením typu podpory jsou přehledně uvedeny v dokumentu „Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020“.²

¹ Za inovaci se zde považuje „zavedení nového nebo podstatně zlepšeného produktu (výrobku nebo služby), nebo procesu, nové marketingové metody nebo nové organizační metody v podnikatelských praktikách, organizace pracoviště nebo externích vztahů.“

² Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/Koncepce-MSP-2014-2020.pdf>

b) Analýza ekonomických faktorů

HDP. Podle MF ČR se očekává růst HDP o 1,4 % v roce 2014 a 2 % v roce 2015.

Inflace. Podle makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR by se měl rok 2014 vyznačovat velmi nízkou inflací, a to i přes oslabení koruny vlivem devizových intervencí ČNB. Průměrná míra inflace v roce 2014 by měla činit 1 %. V roce 2015 by průměrná míra inflace měla dosáhnout 2,4 %.

Nezaměstnanost. Ministerstvo financí ČR predikuje míru nezaměstnanosti v roce 2014 na úrovni 7 %.

Úrokové sazby. Očekávají se pokračující nízké úrokové sazby podporující oživení ekonomiky.

Směnný kurz. V listopadu 2013 ČNB oslabila měnový kurz koruny s cílem rychlejšího oživení ekonomiky na 27 Kč za EUR. Dá se předpokládat, že ČNB bude tento kurz udržovat až do začátku roku 2015.

c) Analýza sociálních faktorů

Demografie. Počet obyvatel ČR stagnuje na 10,5 mil. obyvatelstva. Dále klesá počet obyvatel v produktivním věku a tento trend bude pokračovat i nadále.

Životní úroveň. Životní úroveň ČR se od roku 2010 vzdaluje průměru EU. Průměrná mzda za rok 2013 se zvýšila na 25.128 Kč, což znamená nominální meziroční růst 0,1 %. Reálně však průměrná mzda poklesla o 1,3 %. Zhruba 2/3 zaměstnanců na průměrnou mzdu nedosáhnou. Podle predikce MPSV průměrné mzdy v následujících letech porostou – v roce 2014 o 1,5 až 2,5 %, v roce 2015 o 2,5 až 4,5 % a v roce 2016 o 3 až 5 %, což by mělo znamenat růst kupní síly českého obyvatelstva.

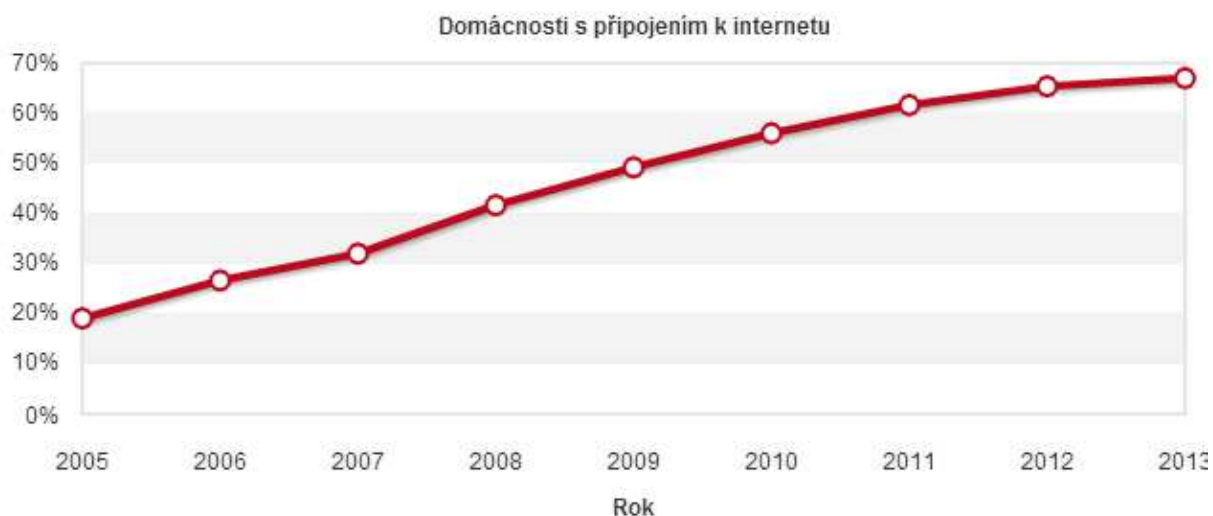
Kriminalita. Podle statistik Policie ČR roste kriminalita v kategorii vloupání do rodinných domů. V roce 2013 byl zaznamenán nárůst o 22 %.

d) Analýza technologických faktorů

Internet. V technologickém okolí má své jisté místo neustálý a velmi dynamický rozvoj digitálních technologií. Stále přibývá lidí, kteří si vyhledávají nejrůznější informace prostřednictvím Internetu včetně vyhledávání zboží a služeb k nákupu. Tento trend bude pokračovat.

Podle výzkumu ČSÚ mělo v roce 2013 počítač a připojení k Internetu už více než dvě třetiny domácností a obě tyto technologie využívalo 70 % dospělých. Internet používají lidé v ČR především k e-mailové komunikaci a ke čtení on-line zpráv. 34 % lidí použilo Internet k nakupování. Oblibu v nakupování přes Internet mají především mladší ročníky s vyšším vzděláním a také ženy na mateřské dovolené. Češi se k Internetu připojují i ze svých mobilních aplikací. Nejvíce se připojují z mobilu lidé ve věku od 16 do 24 let.

Graf č. 3.3: Domácnosti s připojením k Internetu



Zdroj: ČSÚ

E-komerce – trendy pro malé a střední podnikání.

- **Růst prodeje mobilních zařízení pro připojení k Internetu kdekoli**

Očekává se, že do roku 2017 bude chytrý mobilní telefon vlastnit až 87 % populace. Mezi trendy pro rok 2014 patří zjednodušení mobilních zařízení a především zjednodušení nabídky mobilních aplikací, aby je uměla plně využívat i starší generace. Webové stránky je proto třeba optimalizovat tak, aby jejich design vyhovoval také zákazníkům, kteří se připojují přes mobilní zařízení.

- **Dodávka zdarma a rychleji**

Zákazníci očekávají rychlejší dodávky. Distribuce a doprava se může stát oblastí pro inovace zákaznických služeb. Trendem je nyní partnerství s velkoobchodníkem, který disponuje rozvinutou distribuční sítí.

- **Podnikání bez hranic**

Pomocí e-komerce je i pro malé firmy jednoduché, nahlédnout se svým podnikáním také do zahraničí. Webové stránky je nutné přizpůsobit pro jazykové potřeby zahraničních zákazníků.

- **Obsahový marketing**

Obsahový marketing patří k významným formám získávání důvěry firem u on-line zákazníků a je vhodný také pro malé podnikání. Obsahový marketing znamená šířit zvláštní, užitečné a zábavné informace, které souvisí s firmou nebo výrobkem a které inspirují zákazníka nejen k nákupu, ale také k dalšímu sdílení těchto informací (např. video návod k použití výrobku, tipy pro aplikaci profesionální make-upu, různé druhy příběhu související s danou firmou nebo výrobkem).

- **Výroba na zakázku**

Zákazníci chtějí unikátní a originální zboží a podnikatelé potřebují jejich požadavky efektivně získávat a zajistit si jejich ziskovost. Jako vhodný nástroj je možné využít on-line produktový konfigurator. Jedná se o systém, který umožňuje efektivní prodej zakázkového zboží a zjednodušuje pracovní proces od zachycení přání zákazníků až po výrobu a dodávku. Pokud konfigurator funguje on-line, mohou zákazníci dostávat správnou nabídku a prodejci správnou objednávku přímo z Internetu. Konfigurator neumožní zákazníkovi provést nedovolený výběr, čímž je zajištěna správnost nastavení parametrů výrobků. Systém může kalkulovat ceny a generovat grafická znázornění požadovaných produktů.

Na trhu je vidět mnoho použití konfiguratorů šitých na míru dané firmě a jejich výrobkům a službám (např. ŠKODA Car-Configurator³, T-Mobile Konfigurator⁴). Existují však i společnosti, které nabízejí univerzální řešení konfiguratoru na základě licence – například švédský COMBINUM nebo americký KBMAX.

- **Budování značky**

Současným trendem je návrat podnikání k základům – budování silné značky prostřednictvím dodávky skvělých výrobků, formulováním jasného poslání a přizpůsobením se těm zainteresovaným skupinám, které mohou do podnikání firmy mluvit.

³<http://www.skoda-auto.cz/mini-apps/cc>

⁴<https://www.csp.t-mobile.net/rdm/?pt=TMCZEUP>

- **Nové technologie**

Mezi zajímavé systémy patří technologie NFC, kterou je možné používat nejen v oblasti bezkontaktních plateb, ale také ji uplatnit jako náhradu bezkontaktních karet pro otevírání dveří. V tomto případě je možné využít ICT technologii také pro inovaci výrobku firmy Mazurek, s.r.o.

e) Legislativní okolí

Management každého podniku by měl neustále sledovat změny v legislativě, které se týkají podniku nebo jeho zákazníků, protože ovlivňují podmínky podnikání a výrazně tak působí na náklady firmy (například určování minimální mzdy).

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty:
 - účinnost od 1. 1. 2014,
 - aktuální základní sazba je 21 %, aktuální snížená sazba daně je 15 %,
 - při poskytnutí stavebních a montážních prací spojených se změnou dokončené stavby bytového domu, rodinného domu nebo bytu, včetně jejich příslušenství (tedy i stavby oplocení) se použije základní sazba daně.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a nařízení vlády o minimální mzdě:
 - aktuální minimální mzda je 8.500 Kč měsíčně (50,60 Kč za hodinu)
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
 - účinnost od 1. 1. 2014.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
 - účinnost od 1. 1. 2014,
 - minimální základní jmění bylo upraveno na 1 Kč.
- Další legislativní normy upravující daně a účetnictví, bezpečnost výrobků, ochranu spotřebitele, provozování e-shopů, veřejné soutěže, podporu podnikání atd.

f) Ekologické okolí

Výroba v Mazurek, s.r.o. energeticky nenáročná a je ekologicky neutrální stejně jako užívání jejích výrobků zákazníky. Při výrobě nevznikají žádné odpady, které podléhají legislativní kontrole.

Závěr

Z analýzy makroprostředí se jeví jako nejzajímavější příležitost rozvoj Internetu a související trendy. Tento fenomén je třeba včas zachytit a přizpůsobit pro podnikání v rámci Internetu výrobky a služby. Internet nabízí také možnosti pro inovace v marketingové komunikaci, u níž je snadné přesáhnout hranice státu.

Dalším krokem strategické analýzy je analýza oborového okolí, která je rozpracována v následující kapitole.

3.2.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí je užší okolí podniku. Jeho analýza se soustředí na konkrétní odvětví, ke kterému daný podnik přísluší. Analýza mezoprostředí je provedena prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

a) Vyjednávací síla zákazníků

Jak již bylo uvedeno dříve, Mazurek, s.r.o. dodává své výrobky třem skupinám zákazníků: průmyslovým zákazníkům, institucionálním zákazníkům a individuálním soukromým zákazníkům.

- **Průmysloví zákazníci**

Tato skupina zahrnuje zákazníky z průmyslového odvětví, jsou to výrobní závody, které poptávají u Mazurek, s.r.o. výrobky, které dále používají ve vlastních výrobních procesech. Jediným zákazníkem této skupiny je firma ESAB Vamberk, a.s. (dále jen ESAB), které Mazurek, s.r.o. dodává cívky pro skladování svařovacího drátu.

Nákupy firmy ESAB tvoří významný podíl na tržbách Mazurek, s.r.o. (Tab. 3.1), přestože od roku 2010 vykazují klesající tendenci. ESAB představuje pro Mazurek, s.r.o. výhodu stálých příjmů, ale zároveň i značné riziko závislosti tržeb na jednom zákazníkovi.

Tab. 3.1: Tržby Mazurek, s.r.o. dle skupin zákazníků

Zákazník	Jednotka	2010	2011	2012	2013
ESAB	(tis. Kč)	4 166	3 422	4 650	2 357
	(%)	57%	30%	40%	31%
Institucionální zákazníci	(tis. Kč)	3 160	6 964	6 222	4 244
	(%)	43%	61%	53%	56%
Individuální soukromí zákazníci	(tis. Kč)	45	1 025	760	912
	(%)	1%	9%	7%	12%
Celkem	(tis. Kč)	7 371	11 411	11 631	7 513

Zdroj: Interní zdroje Mazurek, s.r.o. a vlastní výpočty

- **Institucionální zákazníci**

Jedná se o instituce různých odvětví poptávající u Mazurek, s.r.o. realizace zakázek stavebního charakteru, které souvisejí s oplocením. Tyto zakázky jsou zadávány převážně generálním dodavatelem stavby s realizací většinou na území České republiky a ojediněle také v Polsku. Takové zakázky vyžadují detailní přípravu projektu od návrhu přes řízení času a výroby až po řízení rizik. Dále je nutné zajistit vyváženou koordinaci a komunikaci s jinými subdodavateli daného projektu z hlediska návaznosti stavebních prací a stavební připravenosti.

Od roku 2011 přinášejí institucionální zákazníci největší podíl na tržbách Mazurek, s.r.o. (Tab. 3.1).

- **Individuální soukromí zákazníci**

Mezi tyto zákazníky patří převážně majitelé rodinných domů a jiných nemovitostí, kteří u Mazurek, s.r.o. nakupují brány, branky a plotové systémy nebo doplňkové výrobky kovovýroby mimo hlavní výrobní program Mazurek, s.r.o.

Individuální soukromí zákazníci mají na tržbách nejmenší, ale rostoucí podíl (Tab. 3.1). Tyto tržby jsou realizovány především na lokálním trhu v Moravskoslezském kraji a blízkém okolí.

Mazurek, s.r.o. nemá zatím navázány obchodní vztahy s žádným velkoobchodníkem nebo maloobchodníkem, který disponuje rozvinutou distribuční sítí. Využívat partnerskou distribuční síť pro uplatňování vlastních výrobků na širším trhu by byla pro Mazurek, s.r.o. významná inovace, protože až dosud zajišťuje distribuci vlastními prodejními silami. Partnerstvím s velkoobchodníkem by firma mohla získat daleko širší geografické pokrytí trhu.

Průzkum trhu soukromých individuálních zákazníků

Vzhledem k tomu, že Mazurek, s.r.o. chce dále rozvíjet sektor individuálních soukromých zákazníků, byl v rámci odvětvové analýzy proveden průzkum trhu s cílem identifikovat konkurenty a preference zákazníků při rozhodování o dodavateli. Celkem bylo prostřednictvím dotazníkového šetření osloveno 30 majitelů rodinných domů v blízkém okolí sídla Mazurek, s.r.o. (Dětmarovice, Dolní Lutyně, Rychvald), kteří pořídili bránu u konkurence. Výsledky šetření pak byly vyhodnoceny pomocí základního statistického zpracování. Formát dotazníku je uveden v příloze (Příloha 2).

Z tohoto průzkumu vyplynuly následující závěry:

- 50 % všech respondentů provedlo výběrové řízení na dodávku brány (a oplocení), z nichž 40 % nepoptali realizaci u Mazurek, s.r.o., **protože automaticky předpokládali vysokou cenu**. Důvodem tohoto předpokladu je domněnka, že pokud Mazurek, s.r.o. není polským výrobcem nebo „garážovým“ výrobcem, cena bude vyšší.
- 80 % respondentů uvedlo cenu jako jediný nebo nejdůležitější faktor při rozhodování o dodavateli.
- Pouze 20 % všech dotázaných pořídilo bránu (a oplocení) ve srovnatelné kvalitě, jako dodává Mazurek, s.r.o. Kvalita byla posouzena majitelem Mazurek, s.r.o. z hlediska kvality provedení konstrukcí, kvality zasazení do terénu a kvality povrchových úprav.
- 60 % všech respondentů pořídilo bránu (a oplocení) od tzv. „garážových“ výrobců.
- 40 % všech dotázaných pořídilo bránu (a oplocení) od dodavatele z Polska.
- 20 % všech dotázaných pořídilo bránu (a oplocení) částečně nebo zcela svépomocí.
- 100 % všech dotázaných si pořídilo klasický vzor brány a oplocení.
- Na lokálním trhu neexistuje žádný významný dodavatel bran a oplocení, dodávky jsou realizovány množstvím malých lokálních dodavatelů.

Z provedené analýzy se dá dále vyvodit, že výrobky Mazurek, s.r.o. jsou na lokálním trhu (v pohraniční oblasti s Polskem) těžce uplatnitelné kvůli vyšší ceně a to přesto, že cena je zdůvodnitelná vyšší kvalitou.

Odhad vyjednávací síly zákazníků

Pomocí expertního odhadu jsme společně s majiteli Mazurek, s.r.o. kvantifikovali faktory určující vyjednávací sílu zákazníků, které uvádějí (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Odhad byl proveden pro každou skupinu zákazníků. Pro určení vlivu každé skupiny na výslednou známku byly použity váhy, vyjadřující podíl na tržbách za rok 2013. Pro hodnocení byla použita stupnice 1 až 5, kde 1 znamená nízkou vyjednávací sílu a 5 vysokou vyjednávací sílu zákazníka.

Tab. 3.2: Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků		ESAB	Průmysloví zákazníci a instituce	Individuální soukromé osoby	Vážený průměr / výsledná známka
Váha zákazníka dle tržeb		31%	57%	12%	100%
Předpoklady vysoké vyjednávací síly zákazníků	Zákazník je velký především z hlediska poptávky, nebo je to významná firma	5	4	1	4,0
	Zákazník může snadno přejít ke konkurenci	5	5	5	5,0
	Zákazník má k dispozici potřebné tržní informace	3	5	2	4,0
	Zákazník by mohl uskutečnit zpětnou integraci	1	3	2	2,3
	Kvalita produktu nehraje pro zákazníka příliš velkou roli	2	2	2	2,0
	Zákazník je nucen minimalizovat své náklady	2	5	5	4,1
	Zákazník je silným distributorem	1	1	1	1,0
Průměr		2,7	3,6	2,6	3,0
Vliv zákazníků na výslednou známku / Výsledná známka		0,8	2,0	0,3	3,2

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006) + vlastní zpracování

Celkové hodnocení sektoru zákazníků je 3,2 bodů (Tab. 3.4), což představuje středně vysokou vyjednávací sílu zákazníků, kterou jim poskytuje zejména možnost snadného a levného přestupu k jinému dodavateli.

Největší vyjednávací sílu mají průmysloví zákazníci se známkou 3,6. Většinou se jedná o velké investory, kteří své projekty realizují prostřednictvím generálních dodavatelů staveb. Ti mají ve vyjednávání cen a smluvních podmínek většinou bohaté zkušenosti a potřebné tržní informace (údaje o tržních cenách, nabídce a poptávce), které se nebojí uplatnit.

Další v pořadí je firma ESAB, jejíž průměrná známka je 2,7 a její podíl na výsledném hodnocení je 0,8 bodů. Největší riziko zde představuje skutečnost, že se tento jediný zákazník podílí na celkových tržbách Mazurek, s.r.o. více než 30 % a jeho náklady přestupu k jinému dodavateli jsou nízké.

Nejnižší vliv na celkový výsledek mají individuální soukromí zákazníci, jejichž průměrná známka je 2,6 bodů a na konečném výsledku se podílejí 0,3 body. Je třeba zdůraznit, že toto je důsledkem nízké váhy. Skupina soukromých individuálních zákazníků se rozhodně nevyznačuje nízkou vyjednávací silou.

Závěr

Vyjednávací síla zákazníků je středně vysoká. Rozhodující je cena, kvalita a termín dodání. Možnou strategií by mohlo být rozvíjet sektor individuálních soukromých zákazníků, a to z těchto důvodů:

- růst tržeb individuálních soukromých zákazníků sníží podíl firmy ESAB na celkových tržbách, což sníží dopady ztráty klíčového zákazníka,
- existuje příležitost rozšířit distribuci bran a oplocení individuálním soukromým zákazníkům prostřednictvím velkoobchodníků a maloobchodníků.

b) Vyjednávací síla dodavatelů

Největší nákupy Mazurek, s.r.o. realizuje u dodavatelů hutního materiálu, komponent bran, pletiva, zinkování a CNC zpracování, což potvrdila analýza ABC provedena na obrazech za rok 2013 u všech dodavatelů. Z tabulky níže je zřejmé (Tab. 3.3), že Mazurek, s.r.o. má téměř pro všechny uvedené typy produktů několik dodavatelů, což neodpovídá současným trendům v nakupování. Trendem dnešní doby je soustředit nákupy u menšího množství

dodavatelů, tím zvýšit nákupní obrat u jednoho dodavatele a dosáhnout tak lepších smluvních podmínek.⁵

Mazurek, s.r.o. však nakupuje i speciální produkty, které nenabízejí všichni dodavatelé, proto není možné nakupovat všechny položky v rámci jednoho produktového druhu u jednoho dodavatele.

Tab. 3.3: Výběr největších dodavatelů podle nákupního obratu Mazurek, s.r.o. za rok 2013

		Obrat nákupu za 2013 (v Kč)	Podíl
	Nákupní obrat celkem	3 438 463	100%
1	Hutní materiál	1 113 154	32%
a	LM STEEL servis CZ s.r.o.	571 629	17%
b	Ferona, a.s.	487 058	14%
c	MadExIm služby s.r.o.	54 467	2%
2	Komponenty a pohony	564 851	16%
a	TECHNOPARK CZ s.r.o.	564 851	16%
b	CAIS s.r.o.	142 265	4%
3	Zemní a montážní práce	499 614	15%
a	Antonín Lesák	267 700	8%
b	SLUŽBA KARVINÁ, výrobní družstvo	131 436	4%
c	Stamotex s.r.o.	100 478	3%
4	Pletivo	452 584	13%
a	PILECKÝ s.r.o.	240 892	7%
b	Jerzy Massalski GROW-MAT	135 884	4%
c	VOKD Svařované sítě, a.s.	75 809	2%
5	Lakování	451 001	13%
a	VIADRUS a.s.	218 878	6%
b	GroNa s.r.o. (jen pro ESAB)	195 840	6%
c	HP LAK s.r.o.	36 283	1%
6	Zinkování	357 258	10%
a	ALPHA Union, spol. s r.o.	173 685	5%
b	CNC zpracování	91 787	3%
c	CNC PRODUKT s.r.o.	91 787	3%

Zdroj: Interní informace Mazurek, s.r.o. + vlastní výpočty

Odhad vyjednávací síly dodavatelů

⁵ Single sourcing – počet dodavatelů se omezuje, strategie udržování kontaktů s několika vzájemně nahraditelnými dodavateli je nahrazována partnerstvím v rámci hodnotového řetězce (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Faktory vyjednávací síly dodavatelů byly rovněž ohodnoceny na stupnici 1 až 5, kdy 1 znamená nízkou a 5 vysokou vyjednávací sílu dodavatelů.

Tab. 3.4: Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů		Hutní materiál	Komponenty a pohony	Práce	Pletivo	Lakování	Zinkování	CNC produkty	Výsledná známka
Váha dodavatele dle podílu na nákupním obratu		19%	13%	9%	8%	8%	3%	2%	63%
* přepočteno na 100 %		31%	21%	15%	13%	13%	5%	3%	100%
Předpoklady vysoké vyjednávací síly dodavatelů	Dodavatel je velký z hlediska nabídky, existuje omezený počet dodavatelů, jedná se o významného dodavatele (tradice, image)	2	2	2	2	4	4	2	2,4
	Nakupující podnik není pro dodavatele významným	4	3	1	3	4	4	3	3,2
	Nakupující podnik dodává vysoce diferencovaný produkt a náklady na přestup ke konkurenci jsou vysoké	2	3	1	2	2	2	1	2,0
	Zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace	2	2	1	1	2	2	1	1,7
	Zákazník může jen těžko uskutečnit zpětnou integraci	5	5	2	5	4	5	4	4,4
	Neexistují snadno dostupné substituty	4	4	5	3	4	4	3	4,0
	Zákazník není nucen minimalizovat své náklady	4	4	4	3	3	3	3	3,7
	Zákazník nemůže ovlivnit nákupní rozhodování jiných zákazníků	5	5	5	5	5	5	5	5,0
Průměrná známka		3,5	3,5	2,6	3,0	3,5	3,6	2,8	3,2
Vliv dodavatelů na výslednou známku / Výsledná známka		1,1	0,7	0,4	0,4	0,5	0,2	0,1	3,3

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl + vlastní zpracování

Pro účely této analýzy byli vybráni pouze dodavatelé, kteří tvoří horních 80 % nákupního obratu firmy Mazurek, s.r.o. a dodávají produkty nebo služby, které přímo souvisí s výrobou nebo montáží (dodavatelé jednorázové charakteru nebyli do analýzy zahrnuti). Vliv jednotlivých dodavatelů na výslednou známku byl ohodnocen prostřednictvím jejich podílu na celkovém nákupním obratu firmy.

Z tabulky (Tab. 3.4) je zřejmé, že výsledná známka vyjadřující konkurenční sílu dodavatelů je 3,3, což znamená mírně lepší vyjednávací sílu dodavatelů ve vztahu k Mazurek, s.r.o. Největší vliv na toto hodnocení mají dodavatelé hutního materiálu a dodavatelé komponent bran a motory.

Závěr

Vyjednávací síla dodavatelů mírně nadprůměrná. Možnou strategií může být optimalizace nákupu směřující k uzavření dlouhodobých partnerství s menším počtem dodavatelů, která by měla přinést úspory a zlepšení dodacích a platebních podmínek. Provedené změny nesmí být na úkor flexibility dodacích lhůt.

c) Hrozba vstupu nových konkurentů

Fixní náklady na zřízení podobné firmy jako je Mazurek, s.r.o. jsou poměrně nízké a výroba je jednoduchá. Takové podnikání je velmi oblíbené u malých živnostníků - samozaměstnavatelů. Jedná se o obor, kde dominuje zakázková výroba pro jednorázového zákazníka, takže nový dodavatel nemusí přetahovat zákazníky existujícím firmám a navíc téměř neexistují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu. Noví konkurenti budou tedy pravděpodobně vyrábět v podobných cenových relacích jako existující firmy.

Odhad hrozby vstupu nových konkurentů

Pro hodnocení faktorů hrozeb vstupů do odvětví byl rovněž použita stupnice 1 až 5, kde 1 znamená nízké a 5 vysoké ohrožení. Hodnocení faktorů vstupu do odvětví ukazuje na celkovou známku 3,6, která představuje zvýšenou hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví (Tab. 3.5).

Tab. 3.5: Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů		Známka
Faktory snižující hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví	Fixní náklady vstupu do odvětví jsou vysoké	4
	Tržní struktura - blízkost k monopolu	5
	Podmínky pro úspory z rozsahu	4
	Nákladové výhody existujících firem jsou vysoké (zkušenosti, přístup ke know-how a zdrojům)	3
	Náklady přestupu zákazníků (jak těžké je přetáhnout zákazníka existující firmě)	3
	Obtížnost napojení na existující distribuční kanály	2
	Očekávaná reakce existujících firem na vstup nového konkurenta (žádná až agresivní)	4
	Stupeň regulace odvětví	4
Výsledná známka		3,6

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006) + vlastní zpracování

Závěr

Hrozba vstupů nových konkurentů je zvýšená. Možnou strategií je nalézt strategického partnera (velkoobchodníka nebo maloobchodníka), vybudovat s ním pevné dlouhodobé vztahy s cílem získat větší podíl na trhu a vyšší konkurenceschopnost.

d) Hrozba substitutů

K plotům a branám existují substituty, které však plně nenahrazují všechny funkce klasického oplocení. Za substituty k branám můžeme považovat závory, řetězy a zasouvající se patníky. Všechny tyto substituty jsou využitelné především u průmyslových zákazníků a institucí, které chtějí zabránit vjezdu dopravních prostředků do svého areálu. Nezabrání ale průchodu nepovolaným osobám nebo zvířatům tak, jak je to v případě brány.

Spotřebitelé chrání své pozemky v drtivé většině plotem a branou. Nebo nahrazují bránu přímým vstupem do domovních dveří nebo garáže, přičemž soukromý pozemek je oddělen plotem napojeným přímo na dům.

Ploty lze nahradit živými ploty, nebo živými stěnami, které plní stejnou funkci jako běžný plot, ale až v době, kdy použitý rostlinný materiál doroste do požadované výšky a hustoty.

Za jinou kategorii substitutu můžeme považovat pořízení oplocení a brány zcela nebo částečně svépomocí. Z průzkumu trhu vyplynulo, že takto činí 20 % respondentů.

Odhad hrozby substitutů

Faktory hrozby substitutů byly rovněž hodnoceny na stupnici 1 až 5, kde 1 znamená nízkou a 5 vysokou hrozbu.

Hrozba substitutů je na úrovni 1,5 bodů, je tedy velice nízká (Tab. 3.6).

Tab. 3.6: Hrozba substitutů

Hrozba substitutů	Známka
Existence plnohodnotných substitutů	2
Stavba plotu svépomocí	1
Výsledná známka	1,5

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006) + vlastní zpracování

Závěr

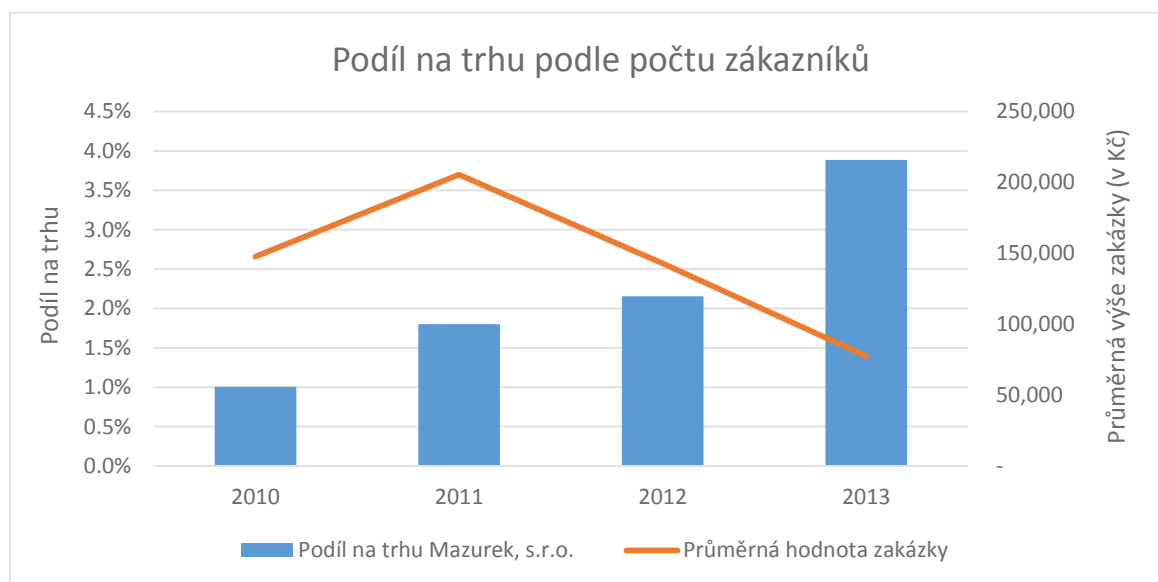
Substituty prakticky neexistují. Hrozba substitutů je nízká, proto nemá z hlediska strategického plánování velký význam. Tato situace bude podobná i v budoucnu.

e) Rivalita konkurentů

O konkurenčních poměrech vypovídá poměr realizovaných zakázek ze všech nabídek, které firma Mazurek, s.r.o. připravila. V roce 2013 bylo realizováno 79 zakázek ze 143 zpracovaných nabídek, což je úspěšnost 55 %. V konkurenčním boji jde především o cenové faktory, protože zákazníci většinou preferují nejnižší cenu. Konkurence přichází také z Polska, která razí právě strategii co nejnižší ceny, ale na úkor kvality.

Tržní podíl firmy Mazurek, s.r.o. je možné vypočítat na základě informací o počtu dokončených staveb, který uvádí ČSÚ, a počtu bran, které společnost Mazurek, s.r.o. prodala. Z grafu níže (Graf 3.1) je patrné, že podíl na trhu podle počtu zákazníků od roku 2010 vzrostl z 1% na 3,9 %. Nicméně průměrná hodnota jedné zakázky klesla z téměř 150 tis. Kč na 77 tis, což odpovídá trendu klesajících tržeb.

Graf 3.1: Tržní podíl Mazurek, s.r.o. podle počtu zákazníků



Zdroj: www.csu.cz + vlastní zpracován

Na trhu působí velké množství firem vyrábějící brány a ploty, které se snaží držet svoji pozici na trhu hlavně cenovou konkurencí. Například na portálu www.firmy.cz je zaregistrováno 301 českých výrobců bran a plotů, z toho 68 má sídlo v Moravskoslezském

kraji. Z těchto údajů a z údajů ČSÚ o počtu dokončených staveb v roce 2013 je možné vypočítat, že v MS kraji připadá na jednoho výrobce bran 23 potenciálních zákazníků, v rámci celé ČR je to 51 bran na jednoho výrobce. Z toho je možné usoudit, že konkurenční podmínky jsou v MS kraji napjaté v důsledku nízkého využití výrobních kapacit. Dále je třeba zmínit, že v MS kraji mohou působit i firmy se sídlem jinde v ČR nebo v Polsku, které nebyly do tohoto výpočtu zahrnuty.

Hodnocení rivality konkurentů

Rivalita konkurentů byla opět hodnocena na škále 1 až 5, kde 1 znamená a 5 vysokou rivalitu. Výsledkem hodnocení konkurenční rivality je známka 3,4, což ukazuje na mírně nadprůměrnou úroveň (Tab. 3.7).

Tab. 3.7: Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurenční rivalita		Známka
Faktory zvyšující konkurenční rivalitu	Jedná se o málo rostoucí, stagnující, případně zmenšující se trh	5
	Jedná se o nové v budoucnu lukrativní odvětví	3
	V odvětví působí velké množství konkurentů	4
	Vysoké fixní náklady	2
	V odvětví je nadbytek výrobních kapacit	4
	Nízká ziskovost v odvětví - strategie přežití	3
	Zákazník příliš nevnímá rozdíly mezi výrobky jednotlivých konkurentů	4
	Bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké	2
Výsledná známka		3,4

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006) + vlastní zpracování

Závěr

Rivalita v odvětví je zvýšená. Vzhledem k tomu, že již víme, že zákazníci preferují nízkou cenu, možnou strategií při eliminaci této hrozby může být minimalizace výrobních nákladů s cílem zpřístupnit kvalitní brány a ploty i nižším příjmovým skupinám obyvatel. To je možné jednak hledáním úspor v interních procesech, jednak hledáním výrobních inovací vedoucích ke snížení koncové ceny. Řešením by mohla být také úprava nabízeného sortimentu, tak aby lépe odpovídala tomu, co zákazníci nejvíce chtějí – to je klasické vzory bran.

Analýzou odvětví končíme rozbor externího prostředí. Nyní se dostáváme strategické analýze vnitřního prostředí, která je obsahem následující podkapitoly.

3.2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Každý podnik má své silné a slabé stránky, které je potřeba identifikovat a dále analyzovat. Keřkovský a Vykypěl (2006) tvrdí, že pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je nutné analyzovat firemní faktory, kterým jsou:

- faktory marketingové a distribuční,
- faktory vědecko-technického rozvoje,
- faktory výroby a řízení výroby
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční rozpočtové.

a) Marketingové a distribuční faktory

Pro analýzu marketingových a distribučních faktorů je praktické použít strukturu marketingového mixu – produkt, cena (cenová politika), komunikace (komunikační politika) a distribuce (distribuční politika).

- **Produkt**

Mazurek, s.r.o. na trhu uplatňuje čtyři typy produktů:

- cívky pro svařovací drát (spidery),
- brány, branky a plotové výplně,
- realizace zakázky dle projektu institucionálních zákazníků,
- montáže,
- doplňkové výrobky.

Cívky pro svařovací drát (spidery). Spidery jsou cívky pro skladování svařovacího drátu, které Mazurek, s.r.o. dodává jedinému zákazníkovi. Požadavky na jejich výrobu jsou detailně specifikovány zákazníkem. Jsou vyráběny z trubek a ošetřeny práškovým lakováním.

Brány, branky a plotové výplně. Mazurek, s.r.o. vyrábí a dodává tyto své výrobky s důrazem na moderní a funkční design, neotřelé detaily, vysokou kvalitu provedení, kvalitní povrchové úpravy a dlouhou životnost.

Brány, branky a plotové výplně jsou vyráběny nejčastěji z ocelových uzavřených profilů, válcovaných tyčí a trubek. Základem povrchové úpravy je žárové zinkování pro venkovní použití a dále pak lakování práškovými plasty nebo dvousložkovými polymerovými nátěry. Tyto technologie zaručují stálou barevnost a dlouhou životnost výrobku.

Brány, branky a plotové výplně jsou nabízeny v široké škále typů, vzorů a barevných odstínů. Rozměry každé zakázky určují individuální potřeby konkrétního prostoru u zákazníka, takže každý vyrobený kus je originál. Kromě toho může zákazník vybírat z široké nabídky příslušenství, jako jsou kliky, madla, závěsné systémy, komponenty pro automatické zámky a otevírání, poštovní schránky a jiné doplňky, o které zákazník projeví zájem.

Tyto výrobky jsou realizovány především na lokálním trhu v Moravskoslezském kraji a jeho blízkém okolí.

Vizi majitelů firmy je věnovat této skupině výrobků největší pozornost a energii s cílem jejího rozvoje jak z hlediska výrobních inovací, tak z hlediska zvyšování prodejů.

Montáže. Je to doplňková služba, kterou zákazníci v převážné většině požadují k dodávce oplocení. Montáž je vždy součástí realizace zakázky podle projektu institucionálních zákazníků.

Montážní skupina Mazurek, s.r.o. zajišťuje dodávku a finální montáž nejen vlastní produkce, ale i nakoupených výrobků (pletivo, svařované plotové panely, gabiony, prvky zahradní architektury) v konkrétním místě u zákazníka.

Realizace zakázky podle projektu institucionálních zákazníků. Jedná se o kompletní dodávku zakázky dle projektů institucionálních zákazníků. Taková realizace je tvořena z 1/3 originálními produkty Mazurek, s.r.o., z 1/3 nakoupenými výrobky a službami od subdodavatelů a z 1/3 montážemi zajištěnými pracovní skupinou Mazurek, s.r.o. Tento produkt bývá realizován na celém území ČR.

Doplňkové výrobky. Do této skupiny patří všechny výrobky, které nesouvisí s oplocením (jsou mimo hlavní výrobní program Mazurek, s.r.o.). Jedná se například o výrobu kovových stolů, schodišť nebo plechových dveří. Přijetím objednávek na výrobu doplňkových

výrobků firma obvykle pokrývá své volné výrobní kapacity a nemá ambice tuto skupinu výrobků nijak rozvíjet.

- **Cenová politika**

Mazurek, s.r.o. kalkuluje ceny svých výrobků pomocí vlastního kalkulačního vzorce. Pro prověření správnosti této kalkulace jsme srovnali výslednou cenu zjištěnou na základě vlastního kalkulačního vzorce s výslednou cenou podle typového kalkulačního vzorce (Tab. 3.8), jak ho uvádí například Král (2010). Srovnání ukázalo, že výsledná cena podle výpočtu Mazurek, s.r.o. je o 3 % nižší, než výsledná cena podle typového kalkulačního vzorce. Znamená to výpočet Mazurek, s.r.o. nezahrnuje všechny náklady.

Tab. 3.8: Kalkulace ceny dle typového kalkulačního vzorce

	Druh nákladu	Náklady výrobku (v Kč)
1	Přímý materiál	
2	Přímé mzdy	
3	Ostatní přímé náklady	
4	Výrobní režie	
	Vlastní náklady výroby	
5	Správní režie	
6	Zásobovací režie	
	Vlastní náklady výkonu	
7	Odbytové náklady	
	Úplné vlastní náklady výkonu	
8	Zisk	
	Cena výkonu	
	Prodejní cena	

Zdroj: Král, 2006

Pozn.: Vzhledem k tomu, že kalkulace nákladů na výrobek patří k nejdiskrétnějším podnikovým informacím, nejsou zde uvedeny konkrétní hodnoty.

U části realizovaných zakázek se provádí skutečná kalkulace nákladů ke zjištění skutečných nákladů a rentability zakázky. Jako problém při této revizi se však ukazuje nedůsledná evidence odpracovaných hodin při výrobě a montážích a jejich přiřazení ke konkrétní zakázce, což znemožňuje zpětné hodnocení ziskovosti zakázky, respektive hodnocení není přesné.

Výslednou nákladovou cenu výrobku je třeba konfrontovat s tržními podmínkami a příležitostmi. Výsledky průzkumu trhu uvedené v kapitole 3.2.2 ukázaly na skutečnost, že většina zákazníků vyhledává nejnižší dosažitelnou cenu na trhu bez ohledu na kvalitu. Vzhledem k tomu, že Mazurek, s.r.o. trvá na vysoké kvalitě provedení, nemůže být cena jeho výrobků přijatelná pro všechny zákazníky poptávající brány a oplocení. Mazurek tedy musí hledat zákaznický segment, který preferuje kvalitu nebo musí inovovat své výrobky tak, aby se staly cenově dostupnější i pro nižší příjmové skupiny.

Mazurek, s.r.o. a neuplatňuje cíleně žádnou cenovou politiku kromě poskytování slev. Poskytnutí slevy je vždy výsledkem cenových vyjednávání se zákazníky.

- **Komunikační politika**

Mazurek, s.r.o. využívá jako komunikační kanál pro oslovení svých potenciálních zákazníků pouze své webové stránky. Stránky společnosti uvádějí základní strukturu sortimentu, informace o firmě a kontakty. Stránky působí elegantním a moderním dojmem. Na druhou stranu je nutné říci, že nevyužívají plně svůj potenciál při komunikaci se zákazníky. Stránky podle mého názoru postrádají jasnou prezentaci výhod pro zákazníka, chybí poptávkový formulář, chybí informace o službách spojených dodávkou výrobků Mazurek, s.r.o. jako jsou měření prostoru realizace, tvorba návrhu řešení, způsob dopravy k zákazníkovi. Některé položky sortimentní struktury nejsou naplněné, což zákazníka odrazuje od dalšího prohledávání těchto stránek.

Kromě komunikace prostřednictvím webových stránek firma nevyužívá žádné další nástroje marketingové komunikace.

- **Distribuční politika**

Podobně jako u marketingové komunikace je tomu i v případě distribuce. Zákazník se může s výrobky Mazurek, s.r.o. seznámit pouze prostřednictvím webových stránek nebo nahodile prostřednictvím doporučení ze strany zákazníků, kteří si výrobky Mazurek, s.r.o. už pořídili.

Mazurek, s.r.o. nemá vlastní distribuční síť ani nevyužívá distribuční sítě specializovaných velkoobchodníků nebo maloobchodníků. Obchodní činnosti zabezpečují majitelé firmy. Výkonnost prodejních sil je nemožné hodnotit, vzhledem to tomu, že ve firmě zcela chybí prodejní plány.

Z hlediska analýzy marketingových a distribučních faktorů je nutné zdůraznit, že ve firmě zcela chybí marketingové řízení, neprovádí se ani průzkum trhu, což je pravděpodobně důvodem toho, proč firma neuplatňuje žádné promyšlené cenové, komunikační ani distribuční politiky a také důvodem kolísajících tržeb. Firma nemá dostatek informací k tomu, aby mohla svou nabídku správně zacílit na konkrétní zákaznické segmenty.

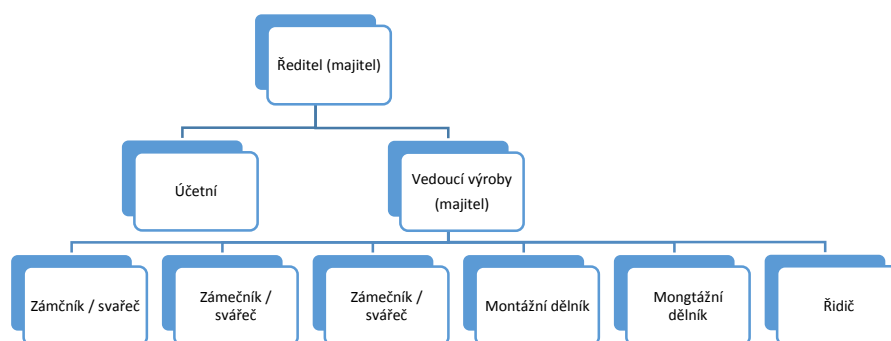
Závěr

Mazurek, s.r.o. má silné produkty a to spidery, které dodává klíčovému zákazníkovi a brány, branky a plotové výplně, které vynikají vysokou kvalitou a estetičností. V případě bran a oplocení je však nutné zaměřit se na lepší uplatňování cenové politiky, komunikačních nástrojů a forem distribuce, aby bylo možné jej lépe uplatnit na trhu. K tomu je zapotřebí systematicky získávat informace o trhu. Problém také je neexistence prodejních plánů. V oblasti marketingových faktorů má Mazurek, s.r.o. slabiny, které lze podle mého názoru efektivně eliminovat zavedením marketingového řízení v rámci struktury strategického a operativního řízení.

b) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Organizační struktura firmy je plochá a široká, což odpovídá moderním trendům a umožňuje pružnou reakci na potřeby trhu. Problém však je přetížené vedení firmy. Majitelé firmy pokrývají velký rozsah operativních úkolů od obchodních činností (na straně zásobování i na straně získávání zakázek) přes personální politiku, finanční politiku až po přípravu a řízení výroby.

Obr. 3.1: Organizační struktura Mazurek, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

V důsledku zahlcení operativními úkoly, chybí manažerům prostor pro ujasnění si a formulaci strategie.

Management firmy představují majitelé firmy Mazurek, s.r.o. Jejich motivací je práce na rozvoji fungování vlastního podniku, zvyšování hodnoty firmy, zodpovědnost za získání práce pro své zaměstnance a budování značky Mazurek, s.r.o. Majitelé firmy mají dlouholeté zkušenosti v kovovýrobě a velký inovační potenciál ve smyslu zdokonalování výroby z hlediska kvality provedení, trvanlivosti povrchových úprav a využití moderních technologií.

Mazurek, s.r.o. od roku 2013 zaměstnává 10 zaměstnanců, z toho jsou 3 administrativní zaměstnanci. Z Tab. 3.9 vyplývá, že produktivita práce vypočtena přes přidanou hodnotu v Mazurek, s.r.o. od roku 2011 klesá, přičemž pokles mezi léty 2012 a 2013 byl 58 %. Ve stejném období klesaly také tržby na jednoho zaměstnance o 42 %. Vedení firmy na tyto skutečnosti dosud nereagovalo propouštěním zaměstnanců, protože předpokládá oživení poptávky po vlastních výrobcích.

Tab. 3.9: Produktivita práce v Mazurek, s.r.o.

Ukazatel	Vzorec	2010	2011	2012	2013
Produktivita práce I	Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	354	514	495	209
	Trend	-	45%	-4%	-58%
Produktivita práce II	Tržby / počet zaměstnanců	921	1268	1292	751
	Trend	-	38%	2%	-42%

Zdroj: Účetní výkazy Mazurek, s.r.o. + vlastní zpracování

Zaměstnanci Mazurek, s.r.o. pracují na plný pracovní úvazek a jsou odměňováni stálým platem bez motivační složky.

Mazurek, s.r.o. využívá informační systém PREMIER pro vedení účetnictví, evidenci nákupu, evidenci skladu a evidenci zakázek. Systém PREMIER je robustní informační systém zahrnující funkce, které má Mazurek, s.r.o. v rámci licence zaplacené, ale úplně je nevyužívá (například vyhodnocování rentability zakázek, finanční analýza, personalistika a mzdy).

V Mazurek, s.r.o. chybí nástroje pro hodnocení, sledování a analýzu výkonnosti firmy, které by umožňovaly včas reagovat na odchylky (například plány prodeje, plány využití výrobní kapacity, sledování produktivity práce, atd.).

Závěr

Značným problémem je, že vedení firmy je zatížené administrativními úkoly, což jim nedovoluje zaměřit se na strategické ani na operativní řízení. Plánování prakticky neexistuje a na denní bázi se rozhoduje o aktuálních operativních problémech. Je možné říci, že firma žije ze dne den.

Problém přetížení vedení je možné řešit delegováním některých úkolů na podřízené, případně přijetím nových zaměstnanců, nebo řešení některých úkolů externími službami. Cílem majitelů by mělo být soustředit se méně na operativní úkoly a věnovat více pozornosti strategickému a operativnímu řízení.

c) Faktory vědeckotechnického rozvoje

Mazurek, s.r.o. je moderní firma a snaží se následovat všechny moderní technologie, které se vztahují k výrobkům. Majitelé mají o toto přirozený zájem. Jde zejména o povrchové úpravy, nové typy bezkontaktních zámků fungujících na základě mobilních technologií, moderní design výrobků. Mazurek, s.r.o. má snahu aplikovat při výrobě výrobků všechny možné výtvarné současně vědy a techniky, které je zákazník schopen ocenit.

Mazurek, s.r.o. se nezabývá základním výzkumem uvnitř podniku ani k tomu nemá ambice.

Závěr

Mazurek, s.r.o. je inovátorem ve smyslu zlepšování kvality a rozšiřování funkcí výrobku prostřednictvím aplikace nejnovějších technologických vymožeností. V rámci svého oboru je možné považovat jejich výrobky za inovované. Tento inovační potenciál je třeba udržet a rozšířit do dalších oblastí (inovace v marketingové komunikaci a distribuci).

d) Faktory výroby a řízení výroby

Výroba v Mazurek, s.r.o. je jednoduchá za užití jednoduchého výrobního zařízení. Mezi základní výrobní činnosti patří řezání, vrtání, svařování a broušení. Kapacita výroby a montáží je určena časovým fondem pracovníků ve výrobě. Průměrná měsíční kapacita výroby je 773 hodin a průměrná měsíční kapacita montáží je 309 hodin.

Povrchové úpravy výrobků jsou prováděny dodavatelsky. Polotovary jsou převáženy vlastní dopravou k dodavatelům zinkování a lakování.

Výrobní kapacity Mazurek, s.r.o. jsou dostatečné vzhledem k aktuální tržní poptávce. Toto lze tvrdit na základě pohodlného zadávání zakázek do výroby bez časového presu. Firma nevyhodnocuje využití výrobních kapacit. V momentální situaci to není možné, protože není k dispozici kompletní evidence odpracovaných hodin na zakázkách generujících tržby. V případě nedostatku práce na zakázkách, zaměstnanci provádějí mimořádné práce (např. úklid výrobní dílny, skladu a venkovního prostranství).

Výroba je nenáročná na spotřebu energií. Veškeré suroviny a polotovary jsou běžně dostupné v okolí podniku.

Z hlediska pracnosti přípravy výroby je možné výrobu v Mazurek, s.r.o. rozlišit na hromadnou výrobu a výrobu zakázkovou.

Hromadná výroba. V rámci hromadné výroby produkuje Mazurek, s.r.o. pouze cívky pro svařovací drát (spidery), ke kterým existují precizní požadavky ze strany zákazníka. Výrobní postupy spiderů byly standardizovány a nevyžadují žádnou dodatečnou přípravu. Firma jich v roce 2013 vyrobila 1500 a pracnost spideru je 1 kus za hodinu. Z toho vyplývá, že hromadná výroba zabrala v roce 2013 16 % výrobní kapacity Mazurek, s.r.o.

Zakázková výroba. Ostatní produkci tvořila zakázková výroba, při které musí být zohledněny veškeré zákaznické požadavky na rozměry, design a povrchovou úpravu. Příprava zakázkové výroby je náročná na zpracování výrobního zadání, protože každý kus je originálně navržen pro konkrétního zákazníka. Před započítáním výroby je vystaven zakázkový list, který obsahuje výkres, seznam materiálů pro výrobu a druh povrchové úpravy. Každé zakázce je přiřazeno jedinečné pořadové číslo. Výrobek je průběžně označován papírovou samolepkou (značení provádějí výrobní dělníci). Celý proces řízení zakázky probíhá v IS PREMIÉR. Potvrzením zakázky se automaticky odepisuje materiál ze skladu.

Slabinou tohoto systému jsou papírové štítky, které nevydrží zinkování a lakování. Zboží se z těchto externích procesů vrací neoznačené a musí se znovu označit v Mazurek, s.r.o., přičemž dochází k omylům v identifikaci výrobků a následným chybám v dalším výrobním postupu. Tím vzniká neefektivita a vícenáklady.

Dalším nedostatkem je, že proces zadávání výroby prostřednictvím zakázky není dodržován důsledně pro všechny výrobky. Stává se, že některé nestandardní výrobky

(doplňkové výrobky) jsou zadávány do výroby ústně nebo s jednoduchým náčrtem, což rovněž generuje chyby ve výrobě se souvisejícími vícenáklady.

S výše uvedeným souvisí také správnost evidence a řízení zásob. Při dodržení formálního procesu zadávání zakázky do výroby je materiál pro výrobu správně odepsán ze skladu. Při nedodržení správného postupu se stává, že materiál je spotřebován a není odepsán ze skladových zásob, což způsobuje manko ve skladu materiálu a další vícenáklady při urgentních nákupech.

Doba obratu zásob je od roku 2011 stabilní a drží se mezi 22 a 24 dny, což je možné hodnotit pozitivně (Tab. 3.10).

Tab. 3.10: Doba obratu zásob

Ukazatel	Vzorec	2010	2011	2012	2013
Doba obratu zásob	$\text{Zásoby} / \text{Tržby} * 360$	86	24	22	24

Zdroj: Účetní výkazy Mazurek, s.r.o. + vlastní zpracování

Výroba v Mazurek, s.r.o. postrádá kontrolu kvality (průběžnou i konečnou), což způsobuje zbytečné vícenáklady, zvláště pokud jsou nedostatky identifikovány na konci výrobního procesu. Závažnější je však nespokojenost zákazníka v případě, že se odchylka najde až u zákazníka.

Mazurek, s.r.o. nesleduje vícenáklady způsobené chybami v interních procesech.

Závěr

Výroba se potýká s neefektivností, která generuje vícenáklady. Možnými opatřeními pro rozvoj oblasti výroby v Mazurek, s.r.o. může být:

- zavedení trvalého značení výrobků (například označením kovovým štítkem nebo ražením), které zajistí evidenci výrobků po celou dobu výrobního procesu a eliminuje tak nesprávný výrobní postup,
- důsledné dodržování zadávání výroby prostřednictvím zakázek,
- omezení doplňkových výrobků, čímž se přirozeně sníží množství nestandardně zadávaných výrobních příkazů,

- zavedení nezávislé kontroly kvality v jednotlivých výrobních fázích, která zabrání průchodu vadného výrobku do dalších výrobních fází.

e) Finanční faktory

Na podkladě účetních výkazů Mazurek, s.r.o. (Příloha 2 – 4) byly zpracovávána finanční analýza⁶.

Finanční vývoj firmy Mazurek, s.r.o. v letech 2010 až 2013 naznačují vybrané veličiny rozvahy (Tab. 3.11), výkazu zisku a ztrát (Tab. 3.12) a soustavy finančních ukazatelů (Tab. 3.13).

Tab. 3.11: Vybrané veličiny rozvahy - AKTIVA

(V tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	4031	3895	3912	5948
Dlouhodobý majetek	1194	723	360	3134
DNM	0	0	0	0
DHM	1194	723	360	3134
DFM	0	0	0	0
Oběžná aktiva	2730	3061	3420	2689
Zásoby	1762	758	706	502
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	841	2190	1912	2136
KFM	127	113	802	51
Časové rozlišení	107	111	132	125

Zdroj: Účetní výkazy Mazurek, s.r.o.

Z rozvahových veličin vyplývá, že celková aktiva se držela do roku 2012 na stabilní hodnotě okolo 3,95 mil Kč a v roce 2013 narostla o více než 2 mil. Kč, což bylo z většiny způsobeno zařazením nové budovy do používání. Mazurek, s.r.o. investovala do vlastních výrobních prostor, skladu a kanceláře. Na straně pasiv dochází k výraznému navýšení cizích zdrojů a poklesu vlastního kapitálu, což vede k růstu zadlužení firmy.

⁶ Mazurek, s.r.o. má odklad daňového přiznání do června 2014. Účetní výkazy za rok 2013 jsou pouze předběžné.

Tab. 3.12: Vybrané veličiny rozvahy - PASIVA

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM	4031	3895	3912	5948
Vlastní kapitál	699	726	1906	1530
Základní kapitál	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Rezervní fond a další fondy	0	10	10	20
VH minulých let	0	489	516	1686
VH běžného účetního období	499	27	1180	-376
Cizí zdroje	3325	3163	2002	4413
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	2707	2686	1677	1815
Bankovní úvěry a výpomoci	618	477	325	2598
- BÚ dlouhodobé	618	477	325	2598
- BÚ a finanční výpomoci Krátkodobé	0	0	0	0
Časové rozlišení	7	6	4	5

Zdroj: Účetní výkazy Mazurek, s.r.o.

Z vybraných veličin výkazu zisku a ztrát (Tab. 3.13) plyne kolísavý vývoj výkonnosti firmy. V roce 2013 došlo k výraznému snížení tržeb a zhoršení výsledku hospodaření až do ztráty 376 tis. Kč. Zde je možné konstatovat, že z hlediska dosaženého hospodářského výsledku byl rok 2012 nejlepší a naopak nejhorší byl rok 2013.

Tab. 3.13: Vybrané veličiny výkazu zisku a ztrát

(V tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Tržby (vlastní produkce)	7371	11411	11631	7513
Výkonová spotřeba	5959	5705	7202	5229
Přidaná hodnota	2833	4628	4459	2086
Provozní VH	631	97	1555	-247
Finanční VH	-14	-63	-66	-123
VH za účetní období	499	26	1180	-370
EBT	617	34	1489	-370
EBIT	621	77	1520	-279

Zdroj: Účetní výkazy Mazurek, s.r.o.

Finanční ukazatele uvedené níže (Tab. 3.14) poskytují další informace o výkonnosti firmy. Ukazatele zadluženosti ukazují na vysokou zadluženost firmy ve všech letech kromě roku 2012. Zadlužení ke konci roku 2013 bylo 74 %, což je ve srovnání s odbornými

doporučeními (30 – 60 %) o 14 procentních bodů nad doporučeným limitem a znamená zhoršenou finanční stabilitu firmy. Poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku ukazuje, že dlouhodobý majetek byl v letech 2011 a 2012 byl vyšší než 100 %, což znamená, že dlouhodobý majetek zcela kryt vlastním kapitálem. V roce 2013 se toto krytí snížilo na 49 %, což bylo způsobeno investicí do vlastní budovy, jejíž pořízení firma kryje investičním úvěrem. Poměr dlouhodobého kapitálu a dlouhodobého majetku je ve všech letech vyšší než 100 %, což ukazuje na dodržení zlatého pravidla financování, tedy financování dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Jedná se o překapitalizovanou firmu, kdy je část oběžných aktiv kryto dlouhodobým kapitálem. Konkrétní krytí oběžného majetku dlouhodobými zdroji vyjadřuje poměr čistého pracovního kapitálu a oběžných aktiv.

Při srovnání ukazatelů likvidity s doporučenými hodnotami⁷ je možné konstatovat, že pohotová likvidita a běžná likvidita jsou od roku 2012 v souladu s doporučeními. Ale okamžitá likvidita nedosahuje ve 3 letech minimální doporučené hodnoty, což znamená zhoršenou platební schopnost firmy.

Ukazatele rentability vykazují rozkolísané hodnoty, přičemž v roce 2013 se dostávají až do záporných hodnot.

Tab. 3.14: Finanční ukazatele

Ukazatel	Jednotka	2010	2011	2012	2013
Ukazatele zadluženosti					
Míra zadluženosti	(index)	4,76	4,36	1,05	2,88
Podíl cizího kapitálu	(%)	82	81	51	74
Ukazatele krytí dlouhodobého majetku					
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	(%)	59	100	529	49
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem	(%)	110	166	620	132
Ukazatele likvidity					
Okamžitá likvidita	(index)	0,05	0,04	0,48	0,03
Pohotová likvidita	(index)	0,36	0,86	1,62	1,20
Běžná likvidita	(index)	1,01	1,14	2,04	1,48
Ukazatele aktivity					
Obrat zásob	(počet obrátek/rok)	4,18	15,05	16,47	14,97
Obrat pohledávek	(počet obrátek/rok)	8,76	5,21	6,08	3,52
Obrat závazků	(počet obrátek/rok)	2,72	4,25	6,94	4,14

⁷ Okamžitá likvidita: 0,2 – 0,5
Pohotová likvidita: 1 – 1,5
Běžná likvidita: 1,5 – 2,5

Obrat celkového kapitálu	(počet obrátek/rok)	1,83	2,93	2,97	1,26
Ukazatele rentability					
Rentabilita tržeb	(%)	6,77	0,23	10,15	-4,88
Rentabilita vlastního kapitálu	(%)	71	4	62	-24
Rentabilita celkového kapitálu	(%)	15,41	1,98	38,85	-4,64
Čistý pracovní kapitál	(tis. Kč)	23	375	1743	874
Čistý pracovní kapitál/oběžný majetek	(index)	0,84	12,25	50,96	32,50

Zdroj: Účetní výkazy Mazurek, s.r.o. + vlastní výpočty

Závěr

Pozitivní jsou hodnoty čistého pracovního kapitálu, tedy skutečnost, že dlouhodobá aktiva jsou kryta dlouhodobými zdroji. Celkově je finanční situace značně riziková a to z pohledu vysokého zadlužení firmy a nízkých hodnot likvidity, které mohou způsobit firmě finanční problémy. Nepříznivý je i vývoj ukazatelů rentability. Rozkolísaný vývoj ukazatelů svědčí o neexistenci strategického a operativního řízení a lze jej hodnotit rovněž jako nepříznivý. **Ve finanční strategii by bylo vhodné soustředit se především na stabilizaci všech ukazatelů v součinnosti se zvýšením výkonnosti firmy z hlediska dosažení, udržení a rozvoje pozitivního hospodářského výsledku.**

Analýzou vnitřního prostředí byla dokončena strategická analýza firmy, jejíž výsledky budou shrnuty v následující kapitole.

3.3 Shrnutí strategické analýzy

Společnost Mazurek, s.r.o. je firma operující na domácím trhu v oblasti kovovýroby. Výrobní program firmy představují výroba cívek pro svařovací drát, výroba kovových konstrukcí pro brány, branky a plotové výplně a doplňková výroba ostatních výrobků z kovu na zakázku. Největší ambice však firma klade do rozvoje prodeje vjezdových bran a oplocení.

Velký důraz firmy na kvalitu provedení výrobku a prvotřídní povrchové úpravy zvyšuje náklady výroby a omezuje tak konkurenceschopnost společnosti především u individuálních soukromých zákazníků. Většina těchto zákazníků totiž upřednostňuje nižší cenu před kvalitou. Značný tlak na ceny vyvíjí konkurence z Polska, která razí právě strategii nízké ceny na úkor kvality.

Největší devízovou firmou je její inovační potenciál při zdokonalování vlastních výrobků.

Nedostatkem firmy je neexistence strategického řízení. Chybí i taktické a operativní řízení. Firma prakticky vyhodnocuje své výsledky jednou za rok při roční účetní závěrce. Neexistence nástrojů průběžné kontroly výsledků hospodaření vede ke značné rozkolísanosti téměř všech finančních ukazatelů, zvláště pak v oblasti vývoje tržeb a generovaného hospodářského výsledku, který byl v roce 2013 záporný.

Nejzajímavější příležitostí lze vidět v růstu lidí využívající Internet, což vytváří možnosti například pro zkvalitnění marketingové komunikace. Slibnou příležitostí jsou intervence ČNB na oslabování měnového kurzu koruny, který je vhodný pro expanzi na zahraniční trhy. Uvažovat lze o vstupu na polský a slovenský trh.

Přehledné shrnutí provedené strategické analýzy poskytuje SWOT analýza (Tab. 3.15; Tab. 3.16; Tab. 3.17; Tab. 3.18).

Silné a slabé stránky byly seřazeny podle priorit. Úroveň priority vyznačuje bodové hodnocení každé silné a slabé stránky, které byly získány pomocí párového srovnání⁸.

Tab. 3.15: Silné stránky Mazurek, s.r.o.

	Seznam silných stránek (S)	Popis	Bodové hodnocení
S1	Inovační potenciál	Majitelé firmy neustále vyhledávají novinky v oboru, jejichž aplikací by mohli zlepšit vlastní výrobky a služby.	4
S2	Silný produkt	Kvalitní výrobek - moderní design, prvotřídní provedení, dlouhá životnost, výběr z široké škály barevných odstínů, důraz na estetičnost.	3
S3	Kvalifikovaní zaměstnanci	Zaměstnanci výroby, montáží jsou odborníci s bohatými zkušenostmi v daném oboru.	2
S4	Pružná reakce na potřeby zákazníků	Schopnost přizpůsobit se jakémukoli oprávněnému přání zákazníka.	1
S5	Reference	Vynikající reference na již provedené akce. Firma realizovala dodávky svých výrobků firmám jako např. OBI, Mittal Steel Krakow, Vítkovické slévárny a.s., ASUS Ostrava a další a také bezpočtu soukromých individuálních zákazníků.	0

Zdroj: Vlastní zpracování

⁸ Techniku párového srovnání popisuje například Grasseová, M. – Analýza podniku v rukou manažera.

Tab. 3.16: Slabé stránky Mazurek, s.r.o.

	Seznam slabých stránek (W)	Popis	Bodové hodnocení
W1	Neexistuje strategické řízení	Firma nemá zpracovanou strategii (mise, vize, strategický záměr), neexistuje systém strategického řízení.	12
W2	Neexistuje průzkum trhu	Firma má pouze nahodilé informace o potřebách zákazníků, o konkurentech. Firma má snahu na trhu prosadit do nejkvalitnější výrobek za co přijatelnou cenu. Nejlepší informace má firma o dodavatelích.	10
W3	Nedostatečná cenová, komunikační a distribuční politika	Firma tvoří ceny dle vlastního kalkulačního vzorce prakticky pro všechny výrobky jednotně (bez uplatňování cenové politiky). Komunikace jen přes Internet, nedostatečné www stránky, není zacílení, stejně tak distribuce.	9
W4	Neexistuje taktické a operativní řízení	Firma nemá stanoveny prodejní plány a plány rentability, nesleduje náklady, nesleduje výkonnostní ukazatele výroby, opracované hodiny dle zakázek, atd.	8
W5	Přetížené vedení	Vedení firmy je zavalené operativními úkoly. Chybí prostor pro strategické i operativní řízení.	7
W6	Slabé webové stránky	Stránky neobsahují naplněné v oblasti nabídky výrobků. Chybí prezentace souvisejících služeb, poptávkový formulář. Jsou neplné.	7
W7	Neexistence kontroly kvality	V procesu výroby chybí kontrola kvality - vznikají více náklady-	6
W8	Nedůsledná příprava výroby	Firma má zavedený proces zadávání zakázky do výroby, který se však nedodržuje důsledně pro všechny výrobky. Důsledkem jsou chyby a vícenáklady.	4
W9	Likvidita	Firma nedosahuje minimálních doporučených hodnot u okamžité likvidity. Hrozí platební neschopnost.	4
W10	Dlouhé dodací lhůty	Dnešní zákazník chce vše hned nebo co nejdříve. Čím kratší dodací lhůta, tím větší hodnota pro zákazníka.	3
W11	Dočasné značení výrobků	Používá se papírové značení, které nevydrží zinkování a lakování, ztrátou značení výrobku dochází k omylům a vícenákladům. Značení se nepoužívá vůbec v případě, že není dodržen proces zadávání zakázky do výroby.	3
W12	Vysoká zadluženost	2013 zadluženost 74 %. Firma může mít potíže s financováním dalších investičních akcí.	3
W13	Nízká (záporná) rentabilita tržeb	Výkonnost firmy velmi kolísá, v roce 2013 bylo dosaženo záporného hospodářského výsledku. Krom cívek mají výrobky Mazurek, s.r.o. nízkou nebo zápornou rentabilitu tržeb.	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti a hrozby byly kvantifikovány prostřednictvím součinu bodových hodnocení atraktivity dopadu dané příležitosti (resp. závažnosti dopadu hrozby) a pravděpodobnosti využití příležitosti (resp. výskytu hrozby). Výsledný počet vyjadřuje

úroveň přínosu konkrétní příležitosti (resp. úroveň rizika hrozby). Čím vyššího čísla bylo dosaženo, tím je příležitost nebo hrozba pro firmu významnější. Bodové stupnice pro hodnocení příležitostí a hrozeb jsou uvedeny v Tab. 3.19 a Tab. 3.19.

Tab. 3.17: Příležitosti Mazurek, s.r.o.

	Seznam příležitostí (O)	Popis	Atraktivita dopadu	Pravděpodobnost využití příležitosti	Úroveň přínosu
O1	Rostoucí využívání Internetu	Zlepšuje podmínky pro podnikání přes Internet. Umožňuje komunikaci prostřednictvím webových stránek s větším počtem zákazníků.	4	5	20
O2	Podpora MSP ze strany vlády	Možnosti využití dotace MPO (Koncepce podpory podnikání MSP na roky 2014 až 2020)	4	3	12
O3	Směnný kurz	Výhodný směnný kurz pro vývoz do zahraničí (Polsko, Slovensko)	3	3	9
O4	Rezervy pro optimalizaci nákupu	Firma dosud systematicky neřešila nákupy. Existují rezervy pro dosahování úspor.	3	3	9
O5	Nízké úrokové sazby	Mohou přinést úspory díle refinancování stávajících dlouhodobých závazků a také levnější možnosti pro financování dalších investičních akcí.	2	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.18: Ohrožení Mazurek, s.r.o.

	Seznam hrozeb (T)	Popis	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost výskytu hrozby	Úroveň rizika
T1	Snížení prodejů vlivem silné cenové konkurence z Polska	V konkurenčním boji se uplatňuje se politika nejnižší ceny na úkor kvality.	4	3	12
T2	Vypovězení KS ze strany klíčového zák.	Firma by přišla o 31 % tržeb.	4	2	8
T3	Sezónnost poptávky	Většina poptávky po výrobcích Mazurek, s.r.o. přichází z odvětví stavebnictví, které se vyznačuje sezónností. Stavební sezona trvá od března do listopadu.	2	4	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.19: Stupnice atraktivity dopadu příležitosti / závažnosti dopadu hrozby

Počet bodů	Atraktivita dopadu příležitosti / Závažnost dopadu hrozby
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	zásadně významná

Zdroj: upraveno podle Grasseová (2010)

Tab. 3.20: Stupnice pravděpodobnosti využití příležitosti / výskytu hrozby

Počet bodů	Pravděpodobnost využití příležitosti / Pravděpodobnost výskytu hrozby
1	téměř nemožné (1 - 20 %)
2	výjimečně možné (21 - 40 %)
3	běžně možné (41 - 60 %)
4	vysoce pravděpodobné (61 - 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 - 100 %)

Zdroj: upraveno podle Grasseová (2010)

Provedením SWOT analýzy výše uvedeným způsobem jsme získali přehled faktorů, které mají pro firmu strategický význam. Takový přehled silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je základem pro tvorbu alternativ strategií. Generování strategií se provádí kombinací silných a slabých stránek (vnitřních faktorů) a příležitostí a ohrožení (vnějších faktorů). Cílem těchto kombinací je vytvořit základ pro stanovení strategických cílů. Grasseová (2012) uvádí 4 typy alternativ strategií WO strategie – strategie hledání, SO strategie – strategie využití, WT strategie – strategie vyhýbání, ST strategie – strategie konfrontace.

Generování strategií je obsahem kapitoly 3.4.

3.4 Generování strategií

Jak již bylo naznačeno v předchozí kapitole, kombinací jednotlivých faktorů SWOT analýzy je možné získat alternativy strategií, které vycházejí s možností konkrétní firmy.

V rozváděných strategických alternativách níže jsou v nadpise vždy uvedena čísla jednotlivých silných (S) a slabých stránek (W) a příležitosti (O) a ohrožení (T), se kterými daná strategie počítá. Čísla jednotlivých faktorů vycházejí z tabulek Tab. 3.15 až Tab. 3.18.

3.4.1 SO strategie (strategie využití)

Kombinace S1;S2;S3;O1;O2;O5. Inovační potenciál firmy a potenciál kvalifikovaných zaměstnanců je možné využít k vývoji takového výrobku, který bude vhodný pro prodej prostřednictvím Internetu. Případně využít podpory MPO k financování tohoto vývoje. Díky výhodnému měnovému kurzu koruny se otevírají také příležitosti k expanzi na zahraniční trhy.

Kombinace O4;S3. Firma by měla využít své kvalifikované zaměstnance k provedení optimalizace v nakupování s cílem dosáhnout cenových úspor v nákupu a dalších výhod (kratší dodací lhůty, delší doby splatnosti, atd.)

3.4.2 WO strategie (strategie hledání)

Kombinace O1;O2;O5;W5;W6;W8;W13. Růst využívání Internetu umožňuje komunikaci s větším počtem zákazníků přes Internet. Zvyšují se také nákupy přes Internet, což je příležitostí pro Mazurek, s.r.o. využít Internet jako distribuční kanál, zvýšit tak tržby a přispět ke zlepšení ukazatelů rentability. K tomu je však zapotřebí on-line prodejní nástroj pro zakázkovou výrobu. Na její pořízení by bylo vhodné požádat dotaci od MPO nebo financovat prostřednictvím investičního úvěru. On-line prodejní nástroj zároveň automatizuje procesy spojené s objednávkou a tím odlehčí vedení v oblasti obchodních činností. Tento nástroj může automaticky zadávat také výrobní příkazy, takže by alespoň částečně řešil také přípravu zakázky pro výrobu.

Kombinace O3;W13. Současný měnový kurz koruny a predikce jeho vývoje je příznivý pro expanzi firmy na nové trhy. V úvahu přichází především Polsko.

3.4.3 ST strategie (strategie konfrontace)

Kombinace S1;S2;S3;S4;T1;T2. Kombinace využití inovačního potenciálu, silného produktu, kvalifikovaných zaměstnanců a pružné reakce na potřeby zákazníka je možné zákazníkům poskytovat konkurenceschopné hodnoty. Tyto hodnoty je nutné konkretizovat,

ohodnotit a porovnat s výkony konkurence. Cílem je sestavit portfolio argumentů podporujících výrobky Mazurek, s.r.o. při jejich prezentaci.

Kombinace S3;T2. Udržením pružné reakce na požadavky zákazníka je možné udržet si klíčového zákazníka.

3.4.4 WT strategie (strategie vyhýbání)

Kombinace W2;T1. Nastavením pravidelného průzkumu trhu lze získávat informace o velikosti trhu, informace o aktuálních a budoucích potřebách zákazníků, umožňuje segmentaci trhu s cílem vytvořit produkty jednotlivým skupinám zákazníků na míru a lépe tak uspokojovat jejich potřeby. Toto by mělo vést ke zvyšování konkurenční výhody. Dále je třeba analyzovat konkurenty a provádět pravidelný průzkum i na dodavatelském trhu.

Kombinace W1;W4;W5;W9;W12;W13;T1;T3. Strategické řízení umožňuje managementu strukturovaný pohled na firemní činnosti a usnadňuje strategická rozhodování. Strategické řízení poskytuje strukturu také pro nastavení taktických a operativních plánů, jejichž sledování by mělo managementu firmy poskytovat snadnější orientaci ve výkonnosti firmy a činit správně potřebná taktická a operativní rozhodnutí. Vhodně nastavené strategické, taktické a operativní řízení by mělo mít za následek odlehčení práce managementu a zvýšení výkonnosti firmy ve všech ukazatelích.

Kombinace W7;W8;W11;T1;T2. Správná a důsledná příprava výroby, zavedení trvalého značení výrobku, zavedení průběžné a konečné kontroly kvality by měly vést k vyšší efektivitě výroby, respektive k omezení chyb ve výrobním procesu generující vícenáklady a zpoždění dodávky. To se pozitivně promítne v ukazatelích rentability, ukazateli využití výrobní kapacity a také ve spokojenosti zákazníků. To vše zvyšuje konkurenční výhodu firmy (respektive omezuje vliv konkurence).

Kombinace W9;W10;T1;T2;T3. Zkrácení dodací lhůty vede ke zvýšení zákaznické spokojenosti, což zvyšuje konkurenční výhodu. Zároveň vede ke zkrácení produkčního cyklu a tím k rychlejšímu obratu zásob. Kratší dodací lhůta bude tedy pozitivně působit i na ukazatel okamžité likvidity (tj. na zlepšení platební schopnosti firmy).

Kombinace W3;W5;W13;T1. Webové stránky je nutné udržovat aktuální ve smyslu prezentace všech aktuálně nabízených výrobků a služeb, mají poskytovat informace o hodnotách, které zákazník získá pořízením výrobků Mazurek, s.r.o. Perfektní webové

stránky jsou jako nástroj základní marketingové komunikace firmy významným parametrem, který může na první pohled odlišit firmu od konkurence. Tím je možné zvyšovat konkurenční výhodu a působit tak pozitivně na rentabilitu.

Všechny výše uvedené strategie jsou navzájem kompatibilní. Jediný problém je vidět ve financování nových investic (on-line prodejní nástroj) z cizích zdrojů. Zde je nutné brát v úvahu již dosti významné zadlužení firmy.

3.5 Návrh formulace poslání a vize

Každá strategie by měla mít strategická východiska ve formě firemního poslání, firemních vizí a deklarace základních hodnot podnikání, které by mohly být pro firmu Mazurek, s.r.o. formulovány například tak, jak je uvedeno níže.

3.5.1 Poslání

Naším posláním je přinášet našim zákazníkům:

- NEJNOVĚJŠÍ TRENDY V POTECH,
- trvalé estetické hodnoty s důrazem na funkčnost,
- neotřelý design,
- nekompromisní kvalitu a dlouhou životnost.

3.5.2 Vize / hodnoty

Výkonnost. Společnost chce trvale dosahovat takových ekonomických výsledků, které firmě zajistí dlouhodobý a rovnoměrný růst firmy. Znamená to zvyšování tržeb a současně dosahování kladného hospodářského výsledku. V souladu s tím, chce firma efektivněji využívat firemní zdroje s cílem dosáhnout snížení nákladů.

Zákazník. Zákazník je král. Mazurek, s.r.o. chce uspokojovat potřeby zákazníka tvorbou výjimečné hodnoty pomocí inovativních výrobků a doplňkových služeb. Všechny činnosti společnosti jsou proto posuzovány ze zákaznické perspektivy.

Dokonalost. Cílem společnosti je nekompromisní kvalita, jedinečný styl, estetičnost, neotřelý design, bezchybná funkčnost a jednoduchost. Naším cílem je dokonalost značky MAZUREK.

Partnerství. Mazurek, s.r.o. chce budovat dlouhodobá partnerství se svými dodavateli, zákazníky, zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami za účelem dlouhodobé prosperity všech zúčastněných.

Lidé. Mazurek, s.r.o. si váží všech svých zaměstnanců a chce jim zajistit bezpečnou práci v příjemném prostředí a příjemné pracovní atmosféře. Společnost má zájem na kvalifikačním rozvoji, osobním rozvoji a zvyšování motivace svých zaměstnanců.

Nyní máme vygenerované alternativy strategií a zformulováno poslání a vize zahrnující firemní hodnoty. Dalším krokem je rozhodnout se pro konkrétní strategii firmy a navrhnout způsob její implementace, což bude předmětem kapitoly 4.

4 VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI MAZUREK, S.R.O. A NÁVRH POSTUPU JEJÍ IMPLEMENTACE

SWOT analýza provedená v kapitole 3.3 ukazuje, že Mazurek, s.r.o. má dlouhý seznam poměrně závažných slabých stránek, které je nutné odstranit pro posílení celkové sebedůvěry firmy. Jedná se především neexistující systém strategického, taktického a operativního řízení, od kterého se prakticky odvíjí většina ostatních slabých stránek firmy. Nastavení strategického řízení a jeho správný provoz vytvoří základ pro strukturu taktického a operativního řízení. V důsledku toho by mělo dojít ke zlepšení schopnosti podniku odhalovat podnikatelské příležitosti a efektivnějšímu využívání disponibilních zdrojů (Fotr, 2012).

Ze SWOT analýzy je rovněž patrné, že pro firmu existují v kombinaci s jejími silnými stránkami slušné příležitosti pro expanzi jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. Avšak bez nastavení systému řízení by se firma při takovém růstu mohla dostat do nepříjemných potíží v oblasti finanční stability, kvality výroby, nákladovosti, dodacích lhůt a celkové spokojenosti zákazníka, což by mohlo negativně ovlivnit její konkurenceschopnost nebo dokonce ohrozit existenci firmy vůbec.

Vzhledem k výše uvedenému se jako nejvhodnější jeví strategie WT – strategie vyhýbání, jejíž osou by mělo být zavedení strategického, taktického a operativního řízení, které by mělo vést k odstranění nebo zmírnění většiny slabých stránek podniku a také k oslabení identifikovaných hrozeb a nastartovat stabilní růst firmy.

4.1 Návrh implementace strategie

Vybranou strategii je možné implementovat formou soustavy strategických cílů, která by měla tvořit základ pro taktické a operativní plánování. Pro uspořádání cílů byla použita struktura čtyř perspektiv Balanced Scorecard: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

Firemní poslání a vize a zvolená strategie představují východiska pro sestavení souboru strategických cílů. Cíle musí být formulovány podle zásady SMART (kapitola 2.1.3). Ke každému cíli má být přiřazen ukazatel a cílová hodnota, aby bylo možné plnění cílů vyhodnocovat.

Návrh formulace strategických cílů je uveden v tabulce níže (Tab. 4.1).

Tab. 4.1: Strategické cíle Mazurek, s.r.o. pro období 2014 - 2016

	Strategický cíl	Ukazatel	Cílová hodnota	Termín	Poznámka
Finanční perspektiva					
1	Dosáhnout v roce 2014 tržeb 10,8 mil Kč a dále udržovat meziroční růst tržeb 10 %. Cílová hodnota pro rok 2016 je 14 mil. Kč	Tržby	13 mil. Kč	Průběžně s ohledem na cílovou hodnotu	
2	Stabilizovat rentabilitu tržeb na minimální úrovni 7 %	EBIT / Tržby	7 %	Průběžně	
Zákaznická perspektiva					
3	Zajistit 100 % spokojenost zákazníka měřenou formou strukturovaného rozhovoru.	Spokojenost zákazníka	100%	Průběžně	
4	Zvýšit atraktivitu a hodnotu webových stránek. Dosáhnout alespoň 10 zaregistrovaných zákazníků měsíčně.	Počet zaregistrovaných zákazníků	10 za měsíc	30. 6. 2014 / průběžně	
5	Získat 1 tuzemského a 1 zahraničního distributora (velkoobchodníka).	Počet distributorů	2	2016	
Perspektiva interních procesů					
6	Nastavit systém strategického, taktického a operativního řízení (součástí musí být i marketingové řízení).	-	-	30. 6. 2014	Hlavní strategický cíl
7	Omezit chybovost ve výrobním procesu. Cílová hodnota je 2 % z vyráběných zakázek.	Počet chyb / počet zakázek	Max. 2 %	Průběžně	
8	Vyvinout produkt vhodný pro prodej přes Internet, který by zároveň nepodléhal sezónním vlivům.	-	-	30. 8. 2015	
9	Optimalizovat nákup s cílem dosažení úspor v nákupu ve výši 2 % ročně.	Úspory v nákupu	2 % ročně	31. 12. 2016	
Perspektiva učení se a růstu					
10	Minimální meziroční růst mezd zaměstnanců o úroveň inflace.	roční růst mezd	výše inflace	-	
11	Zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnanců v oblasti zlepšování interních procesů formou finanční odměny. Cílem je získat alespoň 1 zlepšovací návrh měsíčně.	Počet zlepšovacích návrhů	1 / měsíc	Průběžně	
12	Zvýšit informovanost zaměstnanců o strategii firmy a stavu plnění strategických a operativních cílů formou pravidelných porad.	-	-	Průběžně	

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategickým cílem nejvyšší priority je nastavení systému strategického, taktického a operativního řízení, které se má stát podporou pro plnění ostatních cílů.

Způsob nastavení cílových hodnot u finančních cílů

Finanční analýza ukázala, že finanční ukazatelé Mazurek, s.r.o. jsou značně nestabilní, nebylo tedy možné při stanovování cílových hodnot pro finanční perspektivu navázat na minulé trendy. Při stanovování cílů je zapotřebí myslet na skutečnost, že cíle mají působit motivačně. Příliš slabé cíle jsou snadno dosažitelné a nevyvíjejí dostatečný tlak na zvyšování výkonnosti. Příliš náročné cíle, mohou zaměstnanci považovat za nespílitelné a mohou působit demotivačně. Vzhledem k těmto skutečnostem byly cíle nastaveny na 80 % rozpětí mezi minimálními a maximálními hodnotami dosaženými v letech 2010 až 2013. Výpočet pro určení cílových hodnot pro tržby a rentabilitu tržeb jsou naznačeny v Tab. 4.2.

Tab. 4.2: Stanovení cílů pro finanční ukazatele

	Jednotka	2010	2011	2012	2013
Tržby	(tis. Kč)	7 371	11 411	11 631	7 513
Rentabilita tržeb	(%)	6,8	0,2	10,1	-4,9

	Jednotka	Min	Max	80 % z rozpětí	Stanovení cílů
Tržby	(tis. Kč)	7 371	11 631	3 408	10 779
Rentabilita tržeb	(%)	-4,9	10,1	12,1	7,1

Zdroj: Účetní výkazy Mazurek, s.r.o. + vlastní výpočty

V případě tržeb byl výsledek 10,8 mil. Kč použit jako cíl pro rok 2014 a v dalších letech plánovacího období byl navržen meziroční růst tržeb o 10 %. Pro rentabilitu tržeb byla stanovena cílová hodnota 7 % pro celé plánovací období.

Další postup implementace strategie

Dalším krokem při implementaci strategie je rozpracování strategických cílů do akčních plánů, ve kterých musí být určeno, kdo, co, s jakými zdroji a do kdy provede a jaký výsledek se očekává. Plnění akčních plánů je nutné průběžně sledovat a vyhodnocovat míru zpracování.

V rámci této práce je zpracován příklad akčního plánu k jednomu strategickému cíli (Tab. 4.3). Kompletní rozpracování všech strategických cílů do akčních plánů přesahuje rámec práce.

Tab. 4.3: Příklad akčního plánu

Strategický cíl:			Ukazatel:						
Omezit chybovost ve výrobním procesu			Procento chybovosti max 2 %						
Úkoly / akce:									
Číslo	Popis	Odhadované náklady (v Kč)	Termín	Odpovídá	Operační cíl	Stav plnění			
1	Zajistit trvalé značení výrobků	50 000,00	31. 5. 2014	vedoucí výroby					
a	Provést průzkum trhu	-	25. 4. 2014	nákupčí	Nalézt dodavatele značících technologií				
b	Konzultace problému s potenciálním dodavatelem značící techniky	-	30. 4. 2014	nákupčí / ředitel	Zjistit jaké typy značí jsou vhodné				
c	Vybrat způsob značení a ve spolupráci s dodavatelem provést zkoušky přímo na výrobcích	-	10. 5. 2014	nákupčí/ředitel					
d	Pořídit potřebné zařízení, uvést je do používání a proškolit zaměstnance.		31. 5. 2014						
2	Zajistit důsledné dodržování zadávání výroby prostřednictvím zakázky v IS PREMIER	-	15. 5. 2014	vedoucí výroby					
a	...								
b	...								
Náklady celkem		50 000.00							

Zdroj: upraveno podle Grasseová (2012)

Nastavení strategických cílů vychází z podmínek, které jsou aktuální v době jejich stanovování. Jednotlivé faktory vnitřního i vnějšího prostředí se však mohou měnit, čímž mohou představovat riziko nesplnění stanovených cílů. Rizika je nutné identifikovat, analyzovat a navrhnout protipatření pro zmírnění jejich nežádoucího dopadu. Analýza rizik, která souvisejí s plněním stanovených strategických cílů, je provedena v kapitole 5.

5 ANALÝZA POTENCIÁLNÍCH RIZIK APLIKACE VYBRANÉ STRATEGIE A NÁVRH MOŽNÝCH ŘEŠENÍ

Všechny organizace různých typů a velikostí musí čelit rizikům, které by mohly ohrozit nejen dosahování jejích cílů, ale které mohou také vést k ochromení podniku nebo dokonce k jeho úplnému krachu (Grasseová, 2012). S riziky je tedy zapotřebí pracovat, tak aby bylo dosaženo efektivního zmírnění jejích negativních dopadů na fungování firmy.

Rizika lze analyzovat ve vztahu k nejrůznějším aktivitám v rámci podnikatelské činnosti. V Tab. 5.1 je provedena analýza rizik, která souvisí s aplikací vybrané strategie v Mazurek, s.r.o. Tabulka zahrnuje identifikaci rizikových faktorů, jejich hodnocení, návrh odezvy na analyzovaná rizika a návrh časového rámce pro pravidelné přezkouvání působnosti rizik.

Hodnocení rizik bylo provedeno odhadem pravděpodobnosti výskytu rizika a odhadem závažnosti dopadu rizika na plnění strategických cílů Mazurek, s.r.o. Součin těchto dvou veličin představuje úroveň rizika, jehož převedením do slovního vyjádření dostáváme skupinu rizika dle jeho závažnosti. Legenda k hodnocení rizik je uvedena v Tab. 5.2, Tab. 5.3 a Tab. 5.4.

Tab. 5.1: Katalog rizikových faktorů

	Identifikace rizika / rizikový faktor	Hodnocení rizika			Skupina rizik	Odezva na riziko	Přezkoumání rizik
		Pravděpo- dobnost výskytu	Závažnost dopadu	Skóre	Popis		
1	Nízká motivace majitelů firmy sledovat strategické cíle						
a	Nedůvěra majitelů ve význam strategického řízení	2	5	10	Významné riziko	Retence rizika Toto nemá v daném případě řešení.	-
b	Nedostatek času majitelů pro sledování strategických cílů	4	5	20	Klíčové riziko	Redukce rizika: stanovení priorit, delegování úkolů na podřízené, řízení času, řešení úkolů externími silami.	Čtvrtletně
2	Nedostatek vhodných zakázek pro získání plánované výše tržeb						

a	Ztráta klíčového zákazníka ESAB. Tím by firma přišla jednorázově o 30 % tržeb.	3	4	12	Významné riziko	Redukce rizika: - pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníka, udržení vysoké flexibility při řešení zákaznických požadavků, inovativní přístup, proaktivní jednání v oblasti poskytování výhod, revize smluvních podmínek, - snížení závažnosti dopadu ztráty, zvýšením tržeb od jiných zákazníků.	Čtvrtletně
b	Nízký počet nově získaných zákazníků	3	4	12	Významné riziko	Redukce rizika: - posílení marketingové komunikaci a distribuce, - zvýšení úrovně komunikace přes firemní web, - posílení prodejní dovednosti (školení).	Čtvrtletně
3. Nesprávně stanovená prodejní cena výrobku							
a	Problémy s klasifikací a přiřazením fixních nákladů na kalkulační jednici. Příliš nízká cena negativně ovlivní rentabilitu tržeb, příliš vysoká cena nemusí být konkurenceschopná.	2	3	6	Významné riziko	Redukce rizika: - pravidelné sledování fixních nákladů a jejich klasifikace.	Čtvrtletně
b	Nesprávný odhad doby výroby zakázky (přímo ovlivňuje přiřazení fixních nákladů na kalkulační jednici a ovlivňuje rentabilitu a konkurenceschopnost ceny).	4	3	12	Významné riziko	Redukce rizika: - zpětně vyhodnocovat čas spotřebovaný na konkrétní zakázce, - sledování cen konkurence.	Měsíčně
4 Platební neschopnost							
a	Doba obratu závazků > doba obratu pohledávek.	4	3	12	Významné riziko	Redukce rizika: Sledovat doby obratu závazků a pohledávek a usilovat o jejich vyrovnaní. Toto nastavit jako jeden z parametrů v rámci operativního řízení.	Měsíčně
b	Dlouhá doba obratu zásob	3	3	9	Významné riziko	Redukce rizika: - provést optimalizaci zásob - zkrátit dodací lhůty výrobků (zkrátit čas od objednávky po expedici/prodej výrobků),	Čtvrtletně
5 Nespokojenost zákazníka							
a	Dlouhé reakční časy na požadavky zákazníka. Zákazník dlouho čeká například na nabídku.	4	4	16	Klíčové riziko	Redukce rizika: - nastavení pravidel pro komunikaci se zákazníkem, - stanovení zodpovědností při komunikaci se zákazníkem (rozdělení činností)	Měsíčně

b	Reklamacie kvality a funkčnosti výrobku	2	3	6	Významné riziko	Redukce rizika: - zavedení interní kontroly kvality včetně určení zodpovědností, - dohody o kvalitě a řešení reklamací s dodavateli.	Měsíčně
c	Nedodržení termínu dodání	4	2	8	Významné riziko	Redukce rizika: - sledování produktivity práce v interních procesech, - vyžadovat plnění dodacích termínů ze strany dodavatelů zinkování a lakování.	Měsíčně
6 Selhání lidského faktoru a jiná rizika související se zaměstnanci							
a	Ochod zaměstnanců z firmy by způsobil pokles výkonnosti firmy a pokles schopnosti inovovat. Stejný problém může dočasně způsobit také nemocnost.	3	4	12	Významné riziko	Redukce rizika: - identifikace kompetencí a činností pro jednotlivé pracovní pozice, - identifikace klíčových zaměstnanců a nastavení jejich motivačních plánů, - nastavení plánů zastupitelnosti (nástupnických plánů).	Pololetně
	Nízká motivace zaměstnanců, nespokojenost zaměstnanců.	3	4	12	Významné riziko	Redukce rizika: - sledovat a vyhodnocovat spokojenost zaměstnanců, resp. zjišťovat zdroje nespokojenosti, - delegovat složitější úkoly, vytvářet zaměstnancům výzvy, - nastavit motivační složku mzdy	Čtvrtletně
b	Nízká angažovanost zaměstnanců v plnění společných cílů.	4	4	16	Klíčové riziko	Redukce rizika: - pravidelně informovat zaměstnance o stanovených cílech a jejich plnění (presenčně i formou vizualizace), - angažovat zaměstnance v procesu stanovování cílů,	Měsíčně
c	Pracovní úrazy	2	4	8	Významné riziko	Redukce rizika: - školení BOZP, - přizpůsobení prostoru pracoviště bezpečné práci, - zajištění ochranných pracovních pomůcek,	Čtvrtletně
d	Nedodržování stanovených pravidel a postupů může způsobit chyby v procesech, defekty na výrobcích a jiné druhy neefektivity.	3	3	9	Významné riziko	Redukce rizika: - prokazatelné proškolení zaměstnanců z platných předpisů, - důsledná kontrola dodržování těchto předpisů.	Čtvrtletně
e	Stereotypní rutina, provozní slepota může negativně působit na inovační schopnosti firmy.	3	3	9	Významné riziko	Redukce rizika: - zajistit zaměstnancům zdroje invencí (školení, profesní semináře, účast na veletrzích a výstavách, práce na různých projektech), - podpořit firemního ducha (společné firemní akce, team building aktivity)	Čtvrtletně

Změna faktorů externího prostředí							
	Politické vlivy	1	3	3	Běžné riziko	Retence rizika	Čtvrtletně
	Ekonomické faktory: - směnný kurz koruny, - daňové změny. - úrokové sazby,	2	3	6	Významné riziko	Redukce rizika: - sledovat změny externích faktorů a hledat způsoby, jak se jim včas přizpůsobit.	Čtvrtletně
	Změny cen vstupních materiálů, komponent a služeb.	3	3	9	Významné riziko	Redukce rizika: - sledování změn v dodavatelských cenách, - vyhodnocování těchto změn z hlediska dopadu na ceny výrobků, - včasné přizpůsobení cen výrobků.	Čtvrtletně

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 5.2: Pravděpodobnost výskytu rizika

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	téměř nemožné (1 - 20 %)
2	výjimečně možné (21 - 40 %)
3	běžně možné (41 - 60 %)
4	vysoce pravděpodobné (61 - 80 %)
5	hraničící s jistotou (81 - 100 %)

Zdroj: Grasseová (2012)

Tab. 5.3: Závažnost dopadu rizika

Počet bodů	Závažnost dopadu rizika
1	zanedbatelná
2	málo významná
3	významná
4	velmi významná
5	zásadně významná

Zdroj: Grasseová (2012)

Tab. 5.4: Skupina rizik

Úroveň rizika	Skupina rizik
1 až 5	běžná rizika
6 až 15	významná rizika
16 až 25	klíčová rizika

Zdroj: Grasseová (2012)

Analýzou rizik jsme získali další možnosti orientace v souvislostech firemních činností, které je možné využít při rozvoji podnikání a hledání podnikatelských příležitostí.

6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracování návrhu strategie a postupu její implementace ve společnosti Mazurek, s.r.o.

K dosažení cíle bylo nutné provést strategickou analýzu prostředí podniku, jejíž výsledky byly rekapitulovány pomocí matice SWOT. Jednotlivé faktory byly v rámci SWOT analýzy obodovány se záměrem získat jejich priority. V rámci této analýzy vyšlo najevo, že firma má poměrně dlouhý seznam slabých stránek, které jsou převážně důsledkem neexistence strategického řízení a neexistence systému řízení podniku vůbec. Mezi nejsilnější silné stránky patří inovační potenciál a silný produkt s důrazem na kvalitu, jako významná příležitost se jeví zvyšování používání internetu a největším ohrožením je silná konkurence prosazující nízkou cenu na úkor kvality.

Na základě analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení byl nejprve formulován návrh poslání a poté byla vybrána jako vhodná strategie WT – strategie vyhýbání. Hlavním cílem plynoucí z této strategie je zavést systém strategického, taktického a operativního řízení. Kromě tohoto primárního cíle byl v rámci zvolené strategie sestaven soubor strategických cílů pro oblast finanční, zákaznickou, procesní a rozvojovou, který představuje první krok implementace strategie. Následně byl navržen způsob převodu strategických cílů do akčních plánů, které konkrétně popisují způsob dosažení strategických cílů.

V poslední části práce byla provedena analýza rizik, která souvisí s aplikací zvolené strategie. V jejím rámci byla identifikována a ohodnocena relevantní rizika a zároveň k nim byla navržena protiopatření.

Cíl, stanovený v úvodu této práce, byl splněn.

Jako další téma pro zpracování ve firmě Mazurek, s.r.o. se nabízí návrh způsobu zavedení systému strategického, taktického a operativního řízení, v jehož rámci by bylo vhodné řešit konkrétní informační strukturu nutnou k efektivnímu plánování a rozhodování, způsoby návazností informací, zdroje informací (Business Intelligence), způsob komunikace a kontroly.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné knihy

1. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
2. GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
3. KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 267 s. ISBN 80-726-1032-5.
4. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
5. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
6. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
7. LYNCH, Richard L a Richard L LYNCH. *Strategic management*. 5th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, xxx, 826 p. ISBN 02-737-1638-7.
8. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
9. SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNEŠ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, xviii, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

Internetové zdroje

Digitální trendy v roce 2014. *MEDIAGURU* [online]. 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/01/digitalni-trendy-v-roce-2014/>

Indexy spotřebitelských cen - inflace - leden 2014: Meziroční inflace v lednu výrazně klesla. *Český statistický úřad: Vydáváme* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc021214.docx>

Kriminalita: Statistické přehledy kriminality za rok 2013. *Police České republiky: Pomáhat a chránit* [online]. 2014 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/statisticke-prehledy-kriminality-za-rok-2013.aspx>

Makroekonomická predikce ČR. In: *Ministerstvo financí České republiky: Makroekonomická predikce* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce>

Měnová statistika - únor 2014. *Česká národní banka* [online]. 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/menova_stat_publ/2014/menstat_1402_CS.pdf

Nakupování přes Internet je stále oblíbenější. *Český statistický úřad* [online]. 2013, 2.12.2013 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/nakupovani_pres_internet_je_stale_oblibenejsi_20131128

Osobní finance: Kurzy měn. *Kurzycz* [online]. 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=CZK&m2=EUR&od=01.01.2010&do=31.12.2013&T=0>

Průměrná míra nezaměstnanosti od roku 1997 do roku 2012. *Integrovaný portál MPSV: Zaměstnanost* [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2013. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021414.doc>

Příjmy a životní úroveň: Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2014, 25.3.2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>

Sazby PRIBOR - měsíční a roční průměry. *Česká národní banka* [online]. 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne_form.jsp

Sborník článků a rozhovorů k oslabení kurzu koruny [online]. Česká národní banka, 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/o_cnb/publikace/download/sbornik_oslabeni_koruny.pdf

Výroba vrat a bran. *Firmy.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Velkoobchod-a-vyroba/Vyrobci-stavebnin/Vyrobci-stavebnich-prvku/Vyrobci-vrat-a-bran>

XU. 7 E-commerce Trends Small Businesses Need to Know in 2014. *THE HUFFINGTON POST* [online]. 2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: http://www.huffingtonpost.com/annie-jie-xu/7-ecommerce-trends-small-_1_b_4557164.html

SEZNAM ZKRATEK

ČNB	Česká národní banka
MSP	Malé a střední podnikání
ČSÚ	Český statistický úřad
MR ČR	Ministerstvo financí České republiky
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadu, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2014


Renáta Mynářová

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK	1
PŘÍLOHA 2: ROZVAHA MAZUREK, S.R.O. 2010 – 2013 – STRANA AKTIV	2
PŘÍLOHA 3: ROZVAHA MAZUREK, S.R.O. 2010-2013 - STRANA PASÍV	4
PŘÍLOHA 4: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT MAZUREK, S.R.O. 2010 - 2013	6

